



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO



FACULTAD DE ECONOMÍA

**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN PLANES DE NEGOCIOS Y
DESARROLLO REGIONAL MUNICIPAL”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

ANA KAREN MORENO CEREZO

ASESOR:

M. EN E.U.R. DELIA ESPERANZA GARCÍA VENCES

REVISORES:

M. EN E. JOEL MARTÍNEZ BELLO

M. EN E. ELÍAS EDUARDO GUTIERREZ ALVA

Toluca, Estado De México, ABRIL 2014



Agradecimientos

A mis padres; porque este logro es de ellos y para ellos, porque todos y cada uno de los días de mi vida han estado para mí, por su dedicación y esfuerzo; GRACIAS.

A mis hermanos; porque sin su apoyo, cariño y comprensión esto no sería posible, porque todos y cada uno de ellos es un ejemplo de vida que me inspira para seguir adelante.

A Zuri; mi gran amiga!, no solo por su participación en la elaboración de este trabajo, sino por todos los momentos compartidos a lo largo de estos años. Y a su familia; quienes me adoptaron y me hacen sentir como un miembro más de esa gran familia que son.

A la maestra Delia; por su tiempo, asesoría y apoyo durante la elaboración de este trabajo.

Y de manera muy especial al maestro Joel por su apoyo, comprensión y consejos brindados durante los últimos años.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 6 |
| I. MARCO CONCEPTUAL | 9 |
| 1.1 Conceptualización | 10 |
| 1.2 Tipos de proyectos: | 10 |
| 1.3 Ciclo de vida de los proyectos..... | 12 |
| 1.4 Estudio de mercado | 13 |
| 1.5 Estudio técnico | 16 |
| 1.6 Estudio administrativo..... | 18 |
| 1.7 Estudio financiero | 23 |
| II. ESTUDIO DE MERCADO | 25 |
| 2.1 Descripción del servicio | 26 |
| 2.2 Segmento del mercado | 31 |
| 2.3 Análisis de la demanda..... | 35 |
| 2.4 Análisis de la oferta..... | 46 |
| 2.5 Estrategia de Mezcla de Marketing | 49 |
| III. ESTUDIO TÉCNICO..... | 51 |
| 3.1 Determinación del tamaño de oficina..... | 52 |
| 3.2 Localización de la oficina | 56 |
| 3.3 Ingeniería del proyecto..... | 62 |
| 3.4 Proceso metodológico del servicio..... | 63 |
| 3.5 Flujo descriptivo..... | 67 |
| 3.6 Cronograma de ejecución del proyecto | 67 |
| IV. ESTUDIO ADMINISTRATIVO | 69 |
| 4.1 Especificaciones de la empresa | 70 |
| 4.2 Análisis FODA..... | 72 |
| 4.3 Imagen empresarial- Logotipo | 74 |
| 4.4 Marco Jurídico | 75 |
| 4.5 Organigrama..... | 77 |
| 4.6 Análisis de puestos | 78 |
| V. Estudio Financiero..... | 85 |

| | |
|---|-----|
| 5.1 Inversión fija | 86 |
| 5.2 Capital de trabajo | 87 |
| 5.3 Utilidad y costos por servicio..... | 88 |
| 5.4 Presupuesto de ventas..... | 89 |
| 5.5 Presupuesto de depreciación | 92 |
| 5.6 Estado de resultados | 93 |
| 5.7 Flujo neto de efectivo..... | 94 |
| 5.8 Evaluación económica..... | 95 |
| Conclusiones Generales | 100 |
| Bibliografía | 104 |
| Anexos..... | 105 |

Índice de Cuadros

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. Composición de empresas por tamaño y sector en porcentajes para el año 2014 | 32 |
| Cuadro 2. Municipios participantes en "Agenda Desde lo Local" en el Estado de México 2013... 34 | |
| Cuadro 3. Porcentaje de empresas por estado y actividad de los 10 principales estados para el año 2014..... | 35 |
| Cuadro 4. Empresas Registradas por municipio y sector en el área de influencia, 2014 | 36 |
| Cuadro 5. Estructura de competencia..... | 46 |
| Cuadro 6. Población de los municipios que conforman la ZM de Toluca, 2010 | 58 |
| Cuadro 7. Cronograma de Actividades de la empresa. | 68 |
| Cuadro 8. Inversión Inicial..... | 86 |
| Cuadro 9. Capital de trabajo, cotización mensual..... | 87 |
| Cuadro 10. Cursos de Capacitación | 88 |
| Cuadro 11. Asesoría Especializada | 88 |
| Cuadro 12.Consultoría Integral | 89 |
| Cuadro 13. Promedio de horas por servicio precio por hora y por servicio..... | 89 |
| Cuadro 14. Proyección de ventas mensual de acuerdo con las actividades diarias..... | 90 |
| Cuadro 15. Proyección de los costos mensuales. | 91 |
| Cuadro 16. Proyección de las ventas y costos anuales..... | 91 |
| Cuadro 17. Tabla de depreciación anual por bien..... | 92 |
| Cuadro 18. Estado de resultados por año | 93 |
| Cuadro 19. Flujos netos de efectivo | 94 |

Índice de Graficas

| | |
|---|-----------|
| <i>Gráfica 1. Empresas industriales registradas.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Gráfica 2. Empresas comerciales registradas.</i> | <i>38</i> |
| <i>Gráfica 3. Empresas de servicios registradas.....</i> | <i>39</i> |
| <i>Gráfica 4. Tiempo de la empresa en el mercado</i> | <i>42</i> |
| <i>Gráfica 5. Espacio en el mercado</i> | <i>43</i> |
| <i>Gráfica 6. Aceptación en el mercado</i> | <i>43</i> |
| <i>Gráfica 7. Visión de la empresa.....</i> | <i>44</i> |
| <i>Gráfica 8. Aceptación de los cursos.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Gráfica 9. Monto que los empresarios están dispuestos a pagar por un curso</i> | <i>45</i> |

Introducción

Hoy en día las empresas generan proyectos de gestión emprendedora por el hecho de que en estos desarrollan una serie de alternativas para crecer, diversificar y responder a los cambios y medios que proporciona el mercado. Bajo este contexto se elaboró el presente proyecto el cual tiene como principal objetivo proveer a las micro y pequeñas empresas, principalmente, una oportunidad para dar solución a sus problemáticas y técnicas que las conduzcan al éxito. Así como también pretende proporcionar servicios de consultoría a los ayuntamientos que contribuyan con el desarrollo económico y social y de esta manera y de forma indirecta contribuir con el bienestar socioeconómico del Estado de México.

El proyecto surge tras observar el fenómeno que acontece desde hace algunos años en el país y de manera más específica en el Estado de México, ya que debido a la poca generación de nuevos empleos e incluso con la pérdida de muchos de ellos la ciudadanía ha optado por auto emplearse a través de la generación de nuevas micros y pequeñas empresas e incluso en pequeños negocios que pueden llegar a consolidarse como grandes empresas, sin embargo, en la mayoría de los casos las empresas se fundan bajo una estructura poco consolidada, sin más herramientas que el conocimiento técnico de la actividad a la que se dedican, dejando de lado aspectos administrativos, financieros, de mercado e incluso fiscales. Esto se debe a que la mayoría de estas empresas se forman en un núcleo familiar y por “corazonada”, lo que provoca que en pocos años estas lleguen a su término. De acuerdo con información del último censo económico (2009) realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) más del 50% de las nuevas empresas llegan a su término en un periodo menor a tres años.

En este sentido, surge la necesidad de realizar una investigación que se plantea como un proyecto de tesis bajo la siguiente hipótesis: ***“El proyecto de inversión para la instauración de una consultoría financiera y regional en el municipio de Toluca y sus alrededores resulta una alternativa viable y rentable, orientada a elevar el bienestar social del Estado de México”***. Ahora bien, el objetivo general de esta consiste en llevar a cabo una

investigación documental y de campo para la elaboración de un proyecto de inversión que permita ofrecer servicios encaminados a mejorar el bienestar social y económico del Estado, lo cual se logra mediante los objetivos específicos; por principio se realiza un análisis general de la situación económica y estructural de las MiPymes así como de los municipios pertenecientes al estado con respecto al programa Agenda Desde lo Local; posteriormente se proponen algunos servicios como la elaboración de planes de negocios y asesoría sobre el programa Agenda desde lo Local, así como cursos relacionados con los mismos temas.

Con el objeto de comprobar la hipótesis la investigación se divide en cinco capítulos durante los cuales se elaboran diferentes estudios que pretenden demostrar si es aceptable o no. En el capítulo primero, se presenta el marco teórico de los proyectos de inversión, en el cual se analiza desde su conceptualización, tipos de proyectos que existen, ciclo de vida de los proyectos así como también los estudios que conforman un proyecto de inversión.

En el segundo capítulo se presenta el estudio de mercado, en el cual, se describe el tipo de servicio que se ofrecerá y a quien o quienes está dirigido, incluyendo un análisis de la oferta y la demanda, así como la forma de distribución y comercialización. Se presenta también el análisis de los resultados arrojados por la encuesta aplicada al segmento de mercado al que va dirigido el servicio; en donde finalmente se contempla parte de la viabilidad y factibilidad del servicio.

El capítulo tres se refiere al estudio técnico, el cual proporciona información sobre las posibilidades técnicas del proyecto y en el que está descrito el lay out de la empresa, su localización, los recursos humanos y los servicios requeridos para el buen funcionamiento de la misma, así como el proceso metodológico del servicio.

El capítulo cuarto hace referencia al estudio administrativo, el cual enmarca conceptos muy importantes que contribuyen al desarrollo de la empresa tales como: misión, visión, valores, objetivos y logotipo que identifica a la empresa. Se adjunta también la forma jurídica con la que se trabaja, el organigrama y la distribución de los puestos y perfiles con los que debe contar el personal de la empresa.

En el quinto y último capítulo se desarrolla el estudio financiero y los aspectos socioeconómicos del proyecto siendo este uno de los apartados más importantes para la creación del mismo, ya que aquí es posible verificar si el proyecto es financieramente rentable a través del análisis de la inversión, capital de trabajo, costos, etc.

Por último se presenta el apartado de las conclusiones en el que se analizan los resultados de cada estudio que conforma el proyecto para conocer la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de la puesta en marcha del mismo.

I. MARCO CONCEPTUAL

En la actualidad no es posible concebir una idea sobre un proyecto de inversión que pueda llevarse a cabo sin que se mediten estudios que muestren su factibilidad mercadológica, técnica, administrativa, legal, ambiental y financiera. Estudios que no solo tienen como propósito mostrar que son factibles de ejecutar sino que también pueden pagar el costo de la inversión y generar una ganancia adicional. Es por ello que es necesario analizar cada uno de estos estudios desde el punto de vista conceptual para que sea posible entender el sentido de cada uno de estos estudios.

1.1 Conceptualización

Proyecto

En su significado básico, el proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto de desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto económico, proponer la producción de algún bien o prestación de algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica y social. (Instituto Latinoamericano de la Planificación Económica y Social, 2009)

Proyecto de inversión

Se puede describir como un plan que, sí se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil al ser humano o a la sociedad en general. La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. (Baca, 2006)

1.2 Tipos de proyectos:

Proyecto de inversión privado; es realizado por un empresario en particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios de la espera del proyecto son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que genera el proyecto.

Proyecto de inversión pública o social; busca cumplir los objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas empleadas por programas de apoyo. Los términos evolutivos estarán referidos al término de las metas, bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales. (Hernández, 1992)

Clasificación de los proyectos de inversión:

Un proyecto de inversión se clasifica en los diferentes sectores:

- Agropecuario
- Industriales
- Servicios

De acuerdo con su naturaleza se clasifican en:

- Dependientes
- Independientes
- Mutuamente excluyentes

También se clasifican en:

- Bienes
- Servicios

Nivel de estudio de proyectos:

- Estudio general de gran visión
- Proyectos a nivel perfil
- Nivel pre factibilidad
 - ❖ Antecedentes del proyecto
 - ❖ Aspectos de mercado
 - ❖ Aspectos técnicos
 - ❖ Aspectos financieros
 - ❖ Evaluación del proyecto

- Proyecto a nivel factibilidad
 - ❖ Estudio de mercado
 - ❖ Estudio de disponibilidad de insumos
 - ❖ Localización y tamaño
 - ❖ Ingeniería de proyecto
 - ❖ Inversión y financiamiento
 - ❖ Proyecciones financieras
 - ❖ Evaluación financiera
 - ❖ Evaluación económica social
 - ❖ Organización de proyecto. (Hernández, 1992)

1.3 Ciclo de vida de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto de inversión se inicia dependiendo del sector al que pertenece, si el proyecto es de carácter privado el ciclo comienza cuando se visualiza una necesidad que debe ser solventada o se detecta la posibilidad de una oportunidad de inversión. Para el caso de un proyecto del sector público el ciclo da inicio cuando se detecta un problema al se debe buscarle solución.

El ciclo de vida de un proyecto está compuesto al menos por cuatro fases:

- Pre inversión
- Ejecución del proyecto
- Operación
- Evaluación de resultados.

Pre inversión

Es la fase preliminar para la ejecución de un proyecto que mediante la elaboración de estudios permite demostrar las bondades técnicas, económico- financieras, institucionales y sociales de éste, en caso de llevarse a cabo. En la etapa de preparación y evaluación de un proyecto, o etapa de análisis de pre inversión se deben realizar estudios de mercado, técnicos económicos, y financieros. (Asimov, 1999).

1.4 Estudio de mercado

Un estudio de mercado debe servir para tener noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

El estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las implicaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

Estructura de análisis de mercado:

Debe incluir una breve descripción de las características del mercado incluyendo el área, volúmenes manejados, canales de distribución, proveedores, precios, competencia así como las prácticas generales del comercio de la región. Se debe analizar datos históricos, actuales y pasados de la oferta y demanda, y analizar las variaciones de estos elementos en función del tiempo.

En todo proyecto de inversión se debe analizar el futuro con base a la información que se tiene, para crear un ambiente en que se pueda dar una imagen de lo que será la demanda futura del bien o servicio. Se debe considerar que participación en el mercado tendrá el proyecto, con base en la oferta y la demanda y así mismo, estructurar el programa de marketing a utilizar.

La investigación debe proporcionar la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones del o los inversionistas.

- **Producto:** conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas: empaque, color, precio, calidad y marca. Este puede ser un bien o un servicio. Es importante identificar cual será el producto y/o cuales sus subproductos, señalar la existencia y características de los mismos que sustituyan a los del proyecto en desarrollo, además de precisar si su uso está condicionado a la existencia de otro ya posicionado en el mercado.
- **Demanda:** cantidad del bien o servicio que es solicitado por el cliente, depende de la cantidad del bien o servicio a producir o brindar.
- **Oferta:** se define como la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.
- **Precio:** Cantidad de dinero o de otros objetos con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se refiere para adquirir un producto/servicio. El precio variara de acuerdo a la oferta y la demanda, o si éste regulado por el organismo que lo controla. Tomando en cuenta los siguientes factores:
 - ❖ Precios de venta de la competencia
 - ❖ Poder adquisitivos de los consumidores
 - ❖ Reacción esperada de la competencia con la introducción del producto
 - ❖ Que el producto sea nuevo en el mercado
 - ❖ Que el producto exista en el mercado pero sea nuevo para la empresa

- ❖ La promoción
 - ❖ La manufactura
 - ❖ Los canales de distribución que se utilicen
 - ❖ Versatilidad del producto
 - ❖ Servicios auxiliares del producto
- Comercialización: Conjunto de acciones realizadas por la empresa para hacer llegar un producto a los consumidores. Por lo tanto, se establecerán los objetivos e instrumentos necesarios para alcanzar este objetivo. Para esto, se requieren las funciones físicas y auxiliares.

Enfoque social del estudio de mercado

Los estudios de mercado a nivel social se basan en la existencia de un problema por lo que deben determinar cuál es la población de referencia sobre la que está basada la existencia de la problemática, cuál está afectada y a qué parte de ella estará enfocado el proyecto. La proyección de la demanda de consumo de un producto de bien público se hace normalmente a partir de hábitos de consumo o consumo per cápita de la población de referencia. La proyección de la demanda en el tiempo está relacionada con el crecimiento demográfico, así como considerando las tendencias de crecimiento urbano de zona geográfica en estudio.

Enfoque privado del estudio de mercado

Los estudios de mercado privado buscan conocer el comportamiento del mercado ante la introducción de un producto de consumo, por lo que se requiere estudiar variables como los precios, la demanda, la oferta y la comercialización. Una de las primeras acciones que se deben llevar a cabo es la recolección de información, la cual se puede obtener de fuentes secundarias o primarias, y es posible adquirirla mediante diferentes métodos de recolección entre los que destacan los métodos cualitativos, causales y las series de tiempo.

Los métodos cualitativos más conocidos tienen como objetivo obtener información de fuentes directas como el criterio de expertos relacionados con el tema, y la opinión de los potenciales consumidores (encuestas), entre otros. En el caso de las encuestas se trata de obtener, de primera mano, la opinión de los potenciales consumidores del proyecto. Para

correr la encuesta se toma una muestra de la población de referencia, el objetivo final es determinar la demanda efectiva del proyecto y sus ingresos anuales.

Los métodos causales pretenden obtener información relevante para el estudio de mercado por medio del análisis de las condiciones y factores que determinaron alguna variable en el pasado, lo que permite hacer proyecciones de su comportamiento futuro. Los métodos más utilizados son la regresión lineal, econométricos y la matriz insumo producto.

En lo que a la oferta refiere es importante llevar a cabo un análisis FODA, es decir, determinar sus fortalezas, las oportunidades que tiene el mercado, sus debilidades y amenazas, esto permitirá planear estrategias, como la determinación de los precios, políticas de venta, canales de distribución, estrategias de promoción y publicidad, posicionamiento de la marca, etc.

1.5 Estudio técnico

El Estudio Técnico de un proyecto de inversión consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea éste un bien o un servicio. Se pretende resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto” (Baca, 2006)

Elementos que constituyen un estudio técnico del análisis y evaluación de los proyectos de inversión:

- Ingeniería básica: Descripción detallada del producto, incluyendo sus especificaciones, así como la descripción del proceso de manufacturación.
- Determinación del tamaño de la planta tomando en cuenta la demanda, la materia prima requerida, la maquinaria y equipo de producción, la capacidad instalada, incluyendo especificaciones de origen, cotizaciones, fechas de entrega y formas de pago.

- Localización de la planta, incluyendo un estudio de la macro y micro localización para identificar las ventajas y desventajas del mismo.
- Diseño de la distribución de la planta.
- Estimación de los costos de construcción de los edificios y mejoras al terreno.
- Estimación de los costos en los que se incurrirán para llevar a cabo la habilitación de la producción o comercialización del producto.

Ingeniería básica

La ingeniería del proyecto es una propuesta de solución a necesidades detectadas en el ámbito empresarial, social, individual, entre otros.

- Descripción del producto: La descripción del bien o servicio debe mostrar las especificaciones físicas del producto. Para ello será necesario identificar la materia prima (insumos) que se utilizarán y los procesos tecnológicos necesarios para su fabricación. En el caso de empresas de servicio, también se tiene que describir detalladamente en qué consiste dicho servicio.
- Descripción del proceso: Con este elemento se pretende detallar la secuencia de operaciones que llevan al bien a transformarse en un producto terminado. En él se pueden incluir tiempos y requerimientos y para su mejor presentación y entendimiento se sugieren los diagramas de flujo los cuales sirven para mostrar los espacios y la transformación de los materiales hasta llegar a su última presentación.
- Identificación de la maquinaria, equipo, tecnología: Para identificar la maquinaria y equipo que el proyecto requerirá es importante tomar en cuenta todos los elementos que involucren a la decisión. La información que se obtenga será necesaria para la toma de decisiones y para las proyecciones ya que es importante considerarla dentro de la inversión del proyecto.
- El tamaño del proyecto y el financiamiento: Para este análisis se sugiere que la empresa haga un balance entre el monto necesario para el desarrollo del proyecto y lo que pudiera arriesgar para financiarlo, pues se tiene que conocer las diferentes fuentes de financiamiento y el rendimiento que este tendría para identificar un beneficio económico en la implantación del mismo y en caso

contrario volver a realizar el análisis y determinar el tamaño necesario que proporcione una utilidad para los inversionistas. En otras palabras identificar si puede cubrir la inversión con fuentes internas, con externas o ambas.

- **Localización de la planta:** Este elemento consiste en identificar el lugar ideal para la implementación del proyecto, se debe tomar en cuenta algunos elementos importantes que darán soporte a la decisión del lugar específico de la planta. La selección de la localización de la empresa se define en dos ámbitos: el de la macro localización donde se elige la región o zona más atractiva para el proyecto y el de la micro localización, que determina el lugar específico donde se instalará. (Sapag, 2007)
- **Distribución en la planta:** Una buena distribución del equipo en la planta corresponde a la distribución de las máquinas, los materiales y los servicios complementarios que atienden de la mejor manera las necesidades del proceso productivo y asegura los menores costos y la más alta productividad, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.
- **Análisis de la inversión:** El análisis de costos que se presenta como conclusión del estudio técnico consiste en la determinación y distribución de los costos de inversión fija, diferida y el capital de trabajo, en términos totales. (Baca, 2006)

1.6 Estudio administrativo

El estudio administrativo en un proyecto de inversión proporciona las herramientas que sirven de guía para los que en su caso tendrán que administrar dicho proyecto. Este estudio muestra los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales.

Finalmente se muestra el aspecto legal, fiscal, laboral y ecológico que debe tomar en cuenta toda organización para iniciar sus operaciones o bien para reorganizar las actividades ya definidas.

Planeación estratégica

La planeación estratégica debe identificar hacia dónde desea la empresa desplazarse en su crecimiento tomando en cuenta las tendencias tanto del mercado como las económicas y sociales. Una vez definida la planeación estratégica es necesario conocer de qué manera alcanzará esa visión por lo que deberá preguntarse y responderse ¿quién lo hará?, ¿cuándo se llevará a cabo?, ¿cómo se realizará? y ¿dónde se implementará?, para lograr esto se recomienda aplicar los componentes de la planeación siguientes:

- **Misión:** Que identifique el propósito de la organización más la exigencia social. Una clara Misión sirve de fundamento a la toma de decisiones.
- **Visión:** La empresa debe identificar hacia dónde va y con ello le da certidumbre al negocio y sus líderes para establecer los nuevos retos.
- **Objetivos:** Una vez identificada la visión y misión, el empresario debe establecer guías cualitativas que lleven al logro de los resultados.
- **Políticas:** Definen el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; dan lineamientos. Generalmente toda política es establecida por el dueño de cada empresa. Puedan ser internas, externas, originadas y jerárquicas.
- **Estrategias:** Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos generales. Es el plan básico que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así su misión.
- **Valores:** Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito.
- **Análisis FODA:** Es una herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. Esta se logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marca posibles evoluciones exitosas de la

organización y permite que el nivel gerencia de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece. (Anzola, 2002)

Organigramas

El organigrama representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, en la mayoría de los casos, que representan a los organismos o cargos los cuales se unen entre sí por líneas, que representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, los órganos pueden ser denominados; Direcciones, divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tienen una posición definida él, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. (Hernandez Orozco, 2007)

Planificación de recursos humanos

Una organización que no planifica sus recursos humanos puede encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente. Esta planificación apoya al proyecto de inversión para tener en claro cuántas personas se requieren y con qué habilidades específicas para cada puesto. Tener un equilibrio en las contrataciones es de suma importancia ya que no se debe incorporar a empleados de más o de menos que no puedan desarrollar sus actividades laborales con satisfacción. A continuación se presentan dos métodos que apoyan la planificación del recurso humano, como son:

Reclutamiento: Este elemento consiste en proveer a la empresa de una cantidad suficiente de candidatos durante el transcurso de un periodo de tiempo determinado para depurar entre ellos a los que reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante. Los medios de reclutamiento pudieran ser: el periódico, la radio, televisión, volantes, entre otros.

Selección de personal: Es la elección de la persona idónea para un puesto determinado y a un costo adecuado. Esta selección también debe permitir la realización profesional del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y de la misma manera a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir con ello a los propósitos de la organización. El proceso de selección incluye los siguientes elementos:

- Formulación de solicitud de empleo, entrevista con el encargado, pruebas psicológicas, físicas y de habilidades, en algunos casos se vuelve a entrevistar con el que sería el jefe inmediato y finalmente viene la contratación. Para la elaboración del Proyecto de inversión se debe proponer una estructura adecuada para seleccionar al recurso humano necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- Capacitación y desarrollo: Estos elementos tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño de los trabajadores presentes o bien de los empleados futuros, todo ello con la finalidad de que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Marco legal

En este rubro de la elaboración de proyectos de inversión se debe dejar muy claro el tipo de personalidad jurídica que tiene la empresa, pudiendo ser Persona física o Persona moral. En caso de ser persona moral será necesario fundamentar el tipo de sociedad a partir de lo establecido en el código mercantil dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Marco fiscal

Para cumplir con las leyes fiscales, es necesario registrarse ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, mediante el formato R1 para dar crédito de los impuestos correspondientes. Para efectos de la presentación del proyecto de inversión es necesario identificar cada una de las obligaciones fiscales a las que se hará acreedor la empresa estas deben ser las federales, estatales como las municipales y mostrar los procesos para la realización de los pagos correspondientes.

Aspecto laboral

Toda empresa bien constituida debe tener en cuenta lo que es el aspecto laboral para lograr una mejor integración entre los trabajadores y los patrones. Dentro del aspecto laboral, se pueden mencionar el contrato de trabajo y el reglamento interior.

Contrato de trabajo: El contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o nombre, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario. En él se destacan al menos los siguientes puntos: la prestación de un trabajo o servicio, que el trabajo o servicio es personal o subordinado y que existe un pago por concepto de sueldos o salarios por la prestación del servicio.

Reglamento de trabajo: Debe ser considerado como un instrumento para lograr la disciplina de los trabajadores y el adecuado cumplimiento de las labores para las cuales fue contratado, dando origen a una disciplina ejemplar y un buen servicio. Este debe contener al menos las horas de entrada, de salida, el lugar de trabajo, los días y lugar de pago, permisos y licencias, procedimientos para la aplicación de la disciplina, formas para prevenir el riesgo de trabajo, entre otros. En un proyecto de inversión este debe contemplar todos los elementos necesarios para que la armonía en el trabajo se pueda dar con el cumplimiento de lo establecido. (Hernandez Orozco, 2007)

Estudio ambiental

Dentro del estudio administrativo es muy importante también tomar en cuenta la conciencia y el compromiso ecológico que toda empresa debe tener, considerar el tratamiento que se le dará a los desechos generados por la actividad diaria de tal forma que no perjudiquen el entorno y además la contribución adicional que puede otorgarse a la sociedad mediante campañas de concientización sobre el cuidado que se debe tener hacia el medio ambiente.

El estudio de impacto ambiental se ha convertido en el requisito que mayor importancia tiene para establecer la viabilidad del proyecto. Busca demostrar cuales son los efectos para el ambiente que se derivan del desarrollo del proyecto y las medidas de mitigación

que se tomarán. Este tipo de estudio está regulado por las secretarías técnicas ambientales y las entidades responsables de salud pública.

1.7 Estudio financiero

El estudio financiero es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y su aceleración, este permite evaluar la rentabilidad del proyecto de negocio y visualizar su rentabilidad y recuperación del mismo en el tiempo.

La información utilizada en este apartado proviene de dos grandes fuentes: el estudio de mercado por medio del que se determinan los posibles ingresos del proyecto en función de las ventas proyectadas por el precio. Por su parte el estudio técnico suministra información relativa a las inversiones, costos de operación, costos de producción, depreciaciones, etc.

Esta información se resume en una serie de cuadros y apartados de la siguiente manera:

- **Inversión Inicial:** se refiere al costo de las adquisiciones como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, activos intangibles, etc. Además de cuantificar la inversión requerida, debe definirse como se va a financiar, es decir, cuáles serán las fuentes de financiación (capital propio, inversionistas, la banca, etc.) y con qué monto va a participar cada parte.
- **Capital de trabajo:** Es el dinero que se requiere para comenzar a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar e inventario, que permita operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (Ciclo de efectivo: Producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente.

- Costos de operación y de producción: se refiere a los costos directos, indirectos y generales, relacionados con la operación y la producción. Entre estos se puede citar la materia prima, la mano de obra, los servicios de energía y comunicación, los costos de administración, alquileres, pago de impuestos, etc.
- Flujos de efectivo del proyecto: toma como base los precios y las cantidades de producto que se planea vender anualmente según el estudio de mercado, así como los costos de producción, operación y depreciaciones de los activos. Se utilizan para calcular la rentabilidad del proyecto.
- Rentabilidad del proyecto: para determinar la rentabilidad del proyecto se utilizan técnicas de evaluación de proyectos como la VAN y la TIR principalmente. (Haime, 1995)

En resumen un proyecto de inversión puede estar estructurado de diferentes maneras y en distintas circunstancias, sin embargo, no debe perder ninguno de los elementos antes mencionados ya que cada uno de ellos forma parte esencial del buen funcionamiento y desempeño del mismo. El éxito o fracaso estará determinado por la base teórico conceptual así como de la aplicación de las diferentes metodologías que lo sustentan. Todo proyecto debe contener un estudio de mercado que permita visualizar las características del mercado, bienes y/o servicios, oferta y demanda así como de la competencia; de igual forma debe presentar un estudio técnico que muestre el proceso metodológico y técnico; un estudio administrativo que manifieste las condiciones legales y laborales y un estudio financiero que exponga las cuestiones financieras y económicos, cada uno de estos estudios debe ser adaptado al tipo de proyecto que se lleve a cabo, ya que si bien es cierto que se toman en cuenta todos estos se desarrollan de distinta manera en cada caso, ya sea un producto o un servicio, público o privado, social o lucrativo, entre otros por lo que es necesario identificar de manera previa que tipo proyecto se pretende desarrollar. Una vez identificado se puede empezar con la elaboración del mismo.

II. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un método que ayuda a conocer los clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, se podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a aumentar las ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

2.1 Descripción del servicio

“La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y/o proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”.

La consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión respecto a la identificación de los problemas, el hallazgo y análisis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con el equipo de trabajo, la planificación de la aplicación de estas y la superación de la resistencia al cambio, en general ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia y facilita la transferencia de técnicas de gestión.

La empresa ofrecerá un servicio de consultoría y/o asesoría especializada en planes de negocios y desarrollo regional municipal y estará dedicada a atender primordialmente a las micro y pequeñas empresas así como también se dará asesoría al personal de los ayuntamientos; que tengan interés en crecer y desarrollar de forma óptima las ventajas propias de su empresa y sus municipios correspondientemente.

Los principales productos y/o servicios que se ofrecerán son:

- Cursos de capacitación
- Asesoría especializada
- Consultoría integral
- ❖ Curso de capacitación: curso básico de 50 horas para la elaboración de planes de negocio; el curso consta de lo siguiente:

Curso-taller “Estrategias para procesos de Desarrollo Empresarial”

| Temario | Objetivo | N° Hrs |
|--|---|--------|
| Módulo 1. Modelo de Negocio | | |
| Segmento de clientes. | Gestionar a la nueva empresa en una representación simplificada de la lógica del negocio describiendo la oferta, los canales de distribución y la relación entre ellos. | 5 |
| Relación con clientes. | | |
| Flujos de ingresos. | | |
| Recursos claves. | | |
| Red de proveedores | | |
| Módulo 2. Perfil de Mercado | | |
| Objetivos del estudio de mercado. | Identificar las diferentes herramientas para detectar posibilidades de mercado (negocio), medirlo y establecer la oportunidad de satisfacerlo tomando como base la mezcla de mercadotecnia. | 6 |
| Definición de los satisfactores o beneficios del producto y o servicio. | | |
| Presentación producto: empaque, color, tamaño y nombre, logotipo y slogan. | | |
| Posicionamiento. | | |
| Identificación y análisis de la demanda Mercados. | | |
| Identificación de la competencia. | | |
| Módulo 3. Estudio Administrativo | | |
| Responsables del proyecto y sus funciones. | Definir la estructura jerárquica, funciones, responsabilidades, políticas de trabajo y determinación de los sueldos. | 6 |
| Determinación de la estructura jerárquica. | | |
| Descripción de puestos. | | |
| Requerimientos de personal y costo de nómina. | | |

| Módulo 4. Marco legal | | |
|--|--|---|
| Tipos de sociedades mercantiles. | Conocer de manera general las disposiciones fiscales, laborales, mercantiles, civiles-federales y locales- aplicables a la creación de negocios. | 6 |
| Constitución y funcionamiento. | | |
| Registro Público del Comercio. | | |
| Registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. | | |
| Registro ante el IMSS. | | |
| Módulo 5. Estudio presupuestal | | |
| Presupuesto de inversiones. | Expresar las necesidades de recursos para la operación de la empresa a través de cifras financieras e integrarlas a un presupuesto. | 6 |
| Presupuesto de ingresos. | | |
| Presupuesto de egresos. | | |
| Presupuestos de depreciaciones y amortizaciones. | | |
| Presupuesto de impuestos. | | |
| Módulo 6. Plan de financiamiento | | |
| Fuentes de financiamiento. | Conocer las principales fuentes de financiamiento y las bases para el cálculo de su costo. | 8 |
| Estructura de capital. | | |
| Costo de Capital Promedio Ponderado. | | |
| Tasas de descuento. | | |
| Módulo 7. Evaluación financiera del proyecto de inversión. | | |
| Periodo de recuperación. | Aplicar los métodos de evaluación financiera para determinar la factibilidad del proyecto. | 8 |
| Tasa Interna de Rendimiento. | | |
| Valor Presente Neto. | | |
| Módulo 8. Evaluación del impacto ambiental. | | |
| Estudio de impacto ambiental | Establecer el procedimiento reglamentario, relativo a los aspectos ambientales, que se deben cumplir. | 6 |
| Declaración de impacto ambiental | | |
| Dictamen ambiental | | |

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ El segundo es un curso de 50 horas; que cubrirá los 39 puntos a cumplir en la agenda desde lo local dirigido a los ayuntamientos:

Curso - taller “Estrategias para procesos de la *Agenda Desde lo Local*”

| Temario | Objetivo | N° Hrs |
|---|---|-----------|
| Módulo 1. Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno | | |
| Gestión de la calidad | Aportar elementos necesarios para que los municipios alcancen las condiciones mínimas, que permitan ejercer de forma más eficiente los recursos | 20 |
| Comité de planeación municipal | | |
| Formación de la participación ciudadana | | |
| Contraloría social | | |
| Protección civil | | |
| Jurídico | | |
| Juzgado administrativo | | |
| Contraloría municipal | | |
| Órgano de acceso a la información pública municipal | | |
| Módulo 2. Desarrollo Económico Sostenible | | |
| Vinculación con instituciones de investigación | Fortalecer las capacidades de gestión mediante la cooperación y corresponsabilidad entre los órdenes de gobierno. | 10 |
| Turismo | | |
| Fomento al sector agropecuario | | |
| Consejo de desarrollo rural | | |

| Módulo 3. Desarrollo Social Incluyente | | |
|--|--|----|
| Desarrollo urbano | Priorizar la aplicación de los recursos de acuerdo a las necesidades detectadas. | 10 |
| Deporte y recreación | | |
| Ética y socialmente incluyente | | |
| Municipio Saludable | | |
| Combate a la pobreza | | |
| Promotor de la cultura y el patrimonio | | |
| Módulo 4. Desarrollo Ambiental Sustentable | | |
| Tratamiento de residuos sólidos urbanos | Involucrar a los gobiernos en las acciones de cuidado y respeto al medio ambiente. | 10 |
| Imagen Urbana | | |
| Ordenamiento territorial | | |

Fuente: Elaboración propia.

La Agenda Desde lo Local es un programa desarrollado por la Secretaría de Gobernación (SEGOB) a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) para impulsar el desarrollo integral de los municipios del país y crear condiciones de equidad entre todos los ciudadanos mexicanos.

Busca promover el desarrollo integral de los municipios; fortalecer sus capacidades de gestión; fomentar el ejercicio de la planeación estratégica en los gobiernos locales y contribuir a la identificación de áreas de oportunidad para generar acciones que les permitan alcanzar condiciones mínimas de desarrollo.

La agenda se aplica con una óptica municipalista. Los municipios son considerados actores de su propio desarrollo, por lo que se impulsa su participación activa, tanto en el reconocimiento de la situación de cada uno de sus indicadores, como en la definición de las acciones tendientes a superar los rezagos identificados.

La participación de los municipios en la Agenda es un acto voluntario que se expresa a través de un acuerdo adoptado por el ayuntamiento y registrado en el acta de la sesión de cabildo correspondiente. Es muy importante que las autoridades locales estén convencidas de los beneficios que pueden obtener de su aplicación, ya que de este modo será más viable involucrar a todos los funcionarios públicos municipales en la identificación y atención de sus áreas de oportunidad. (INAFED, 2012)

- ❖ **Consultoría integral:** se ofrecerán servicios de consultoría integral eventual cada vez que este tipo de servicios sean solicitados por empresas consolidadas.

El objetivo es que el empresario encuentre en el servicio todas las herramientas que necesite para el óptimo desarrollo de su negocio, brindándole soluciones creativas e innovadoras, confianza, comodidad, calidad y excelente servicio con atención personalizada y así lograr competir con calidad en el servicio.

Los empresarios obtendrán servicios de consultoría integral, asesoría especializada, cursos de capacitación para él y para sus trabajadores, y un seguimiento personalizado de las acciones realizadas por su empresa resultado del servicio ofrecido. Además de ofrecerle servicios adicionales brindados bajo su expresa solicitud como son: asesoría para la obtención de créditos y apoyos que brinda el gobierno.

La consultoría iniciará operaciones atendiendo a las empresas que se encuentren en el municipio de Toluca y sus alrededores municipios pertenecientes al Estado de México.

2.2 Segmento del mercado

En los últimos años el Estado de México ha presentado una dinámica económica dirigida hacia el sector empresarial, el incremento de número de microempresas se ha elevado provocado por el mismo sistema de tercerización adquirido de manera inconsciente por la economía nacional. Las microempresas o, en la inmensa mayoría de los casos, los micro negocios que logran consolidarse como empresas llegan a su término en poco tiempo, en otros más estos logran mantenerse en el mercado pero sin lograr el éxito.

En el siguiente cuadro se muestra el número de establecimientos registrados para el año 2014 en el Estado de México por sectores de actividad y tamaño empresarial.

Cuadro 1. Composición de empresas por tamaño y sector en porcentajes para el año 2014

| Número de empleados | Sector | | | |
|---------------------|---------------|--------------|---------------|-------|
| | INDUSTRIA (%) | COMERCIO (%) | SERVICIOS (%) | TOTAL |
| Hasta 10 | 77.60 | 95.62 | 86.37 | 92.26 |
| Entre 11 y 50 | 11.38 | 2.46 | 11.01 | 4.95 |
| Entre 51 y 250 | 7.44 | 1.56 | 1.74 | 2.07 |
| Más de 250 | 3.58 | 0.36 | 0.88 | 0.72 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente : Elaboración propia con información del SIEM, 2014¹

La clasificación de las empresas por tamaño se distingue por: empresas grandes, definidas por aquellas que emplean 250 o más personas; empresas medianas, por lo que entiende empresas que emplean entre 100 y 249 personas; empresas pequeñas que se definen como aquellas que emplean entre 100 y 11 personas; y las micro empresas, que se identifican como aquellas que emplean menos de 10 personas.(Casar, Márquez Padilla, Marvan , Rodriguez G., & Ros, 1990)

Bajo este contexto en el cuadro se puede observar que el porcentaje de microempresas existentes en el Estado es predominante sobre el resto de las demás clasificaciones siendo este un dato interesante ya que al contar con más del noventa por ciento de las empresas en este rango se puede asegurar un mercado potencial importante para la realización de la actividad principal de la empresa que está dirigida este segmento del mercado. Por otra parte de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) este tipo de empresas llegan a su término en un periodo no mayor a

¹La información contenida pertenece sólo a las empresas registradas en el SIEM y no a la totalidad de las existentes en el mercado.

tres años debido a diferentes problemáticas entre las principales se identifican problemas internos relacionados con la mala organización y administración dentro de las mismas, lo que provoca que el mercado se vuelva volátil, siendo este el mercado primordial que se pretende penetrar con la intención de mejorar las condiciones de las mismas y como resultado reducir el número de empresas que desaparecen del mercado.

Por lo que concierne al aspecto regional se sabe que el Estado de México está dividido en 125 municipios de los cuales de acuerdo con información del Consejo Nacional de Información (CONAPO, 2010) 111 se encuentran en situación de marginación, es decir, más del ochenta por ciento de los municipios no cumplen con las características requeridas por el programa agenda desde lo local requieren de algún tipo de asesoría así que este tipo de municipios son a los que nuestros servicios se dirigirán.

Por otra parte, en el siguiente cuadro se puede observar el número de municipios que son participes del programa en el Estado de México y la situación en la que se encuentra cada uno de ellos bajo los indicadores que el mismo programa establece. Por principio es observable que de los 125 municipios que conforman el estado solo 34 están adscritos al programa además de ello, y mucho más alarmante es que, solo 3 han logrado cumplir los objetivos.(Ver cuadro 2) Estos datos dejan ver que existe un mercado potencial amplio en el cual los servicios ofrecidos por la empresa pueden ser adquiridos. Y de esta manera contribuir de manera indirecta en el bienestar económico y social del estado.

Cuadro 2. Municipios participantes en "Agenda Desde lo Local" en el Estado de México 2013

| MUNICIPIO | Verde | Amarillo | Rojo |
|-------------------------|-------|----------|------|
| Acambay | 9 | 1 | 28 |
| Atizapán De Zaragoza | 31 | 3 | 4 |
| Atlacomulco | 32 | 4 | 2 |
| Axapusco | 13 | 2 | 23 |
| Chalco | 15 | 4 | 19 |
| Coacalco De Berriozábal | 6 | 1 | 31 |
| Coyotopec | 6 | 0 | 32 |
| Cuautitlán Izcalli | 27 | 5 | 6 |
| Huehuetoca | 7 | 3 | 28 |
| Ixtapaluca | 16 | 2 | 20 |
| Ixtlahuaca | 24 | 6 | 8 |
| Metepec | 38 | 0 | 0 |
| Naucalpan De Juárez | 37 | 0 | 1 |
| Nextlapan | 14 | 0 | 24 |
| Nopaltepec | 14 | 0 | 24 |
| Otzolotepec | 3 | 0 | 35 |
| Ozumba | 15 | 7 | 16 |
| Papalotla | 2 | 0 | 36 |
| San Mateo Atenco | 4 | 0 | 34 |
| Temamatla | 3 | 0 | 35 |
| Tenancingo | 18 | 3 | 17 |
| Tenango Del Aire | 2 | 0 | 36 |
| Tepetlaoxtoc | 15 | 0 | 23 |
| Tezoyuca | 10 | 2 | 26 |
| Tlalnepantla De Baz | 38 | 0 | 0 |
| Toluca | 38 | 0 | 0 |
| Valle De Bravo | 30 | 2 | 6 |
| Valle De Chalco | 26 | 1 | 11 |
| Solidaridad | 26 | 1 | 11 |
| Villa Del Carbón | 11 | 0 | 27 |
| Villa Victoria | 10 | 1 | 27 |
| Xalatlaco | 8 | 1 | 29 |
| Xonacatlan | 13 | 0 | 25 |
| Zumpango | 11 | 8 | 19 |

Fuente: Elaboración propia con información del INAFED, 2014²

² La información presentada fue consultada en el año 2014, sin embargo, lo datos mostrados son correspondientes al año 2013.

2.3 Análisis de la demanda

Para el año 2014 según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en México existe un total de 644,961 empresas registradas, de las cuales 57,147 operan en el Estado de México distribuidas en los tres diferentes sectores. (Ver Anexo 1). Es decir, el estado cuenta con un número importante de empresas que podrían requerir de nuestros servicios además de ello no solo se cuenta con la existencia en el estado si no a nivel nacional se cuenta con número importante de ellas lo cual a largo plazo permitirá la expansión nacional de la empresa.

Cuadro 3. Porcentaje de empresas por estado y actividad de los 10 principales estados para el año 2014

| ESTADO | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL |
|------------------|-----------|----------|-----------|-------|
| Distrito Federal | 9.66 | 10.37 | 16.62 | 11.87 |
| Estado De México | 10.18 | 9.27 | 7.37 | 8.86 |
| Jalisco | 10.62 | 6.85 | 9.30 | 7.72 |
| Michoacán | 4.24 | 8.78 | 5.62 | 7.67 |
| Querétaro | 1.14 | 8.38 | 6.85 | 7.49 |
| Veracruz | 10.11 | 7.50 | 5.40 | 7.16 |
| Guanajuato | 8.04 | 6.32 | 3.76 | 5.81 |
| Chihuahua | 6.58 | 4.77 | 5.80 | 5.15 |
| Yucatán | 2.22 | 4.86 | 3.54 | 4.35 |
| Tamaulipas | 2.37 | 3.21 | 3.38 | 3.20 |

Fuente: Elaboración propia con información del SIEM, 2014³

En el estado están registradas el 8.86% del total de las empresas que operan en el país, y es el segundo estado con mayor número de estas tan solo por debajo del Distrito Federal lo cual muestra que el segmento de mercado al que se dirige el proyecto es amplio y prometedor a nivel nacional.

³La información contenida pertenece sólo a las empresas registradas en el SIEM y no a la totalidad de las existentes en el país.

Así mismo, si observamos el mercado regional, es decir, el área de influencia se podrá observar como los municipios cercanos a la ubicación del proyecto, siendo ésta el municipio de Toluca, cuentan también con un fuerte ocupación de empresas legalmente registradas.

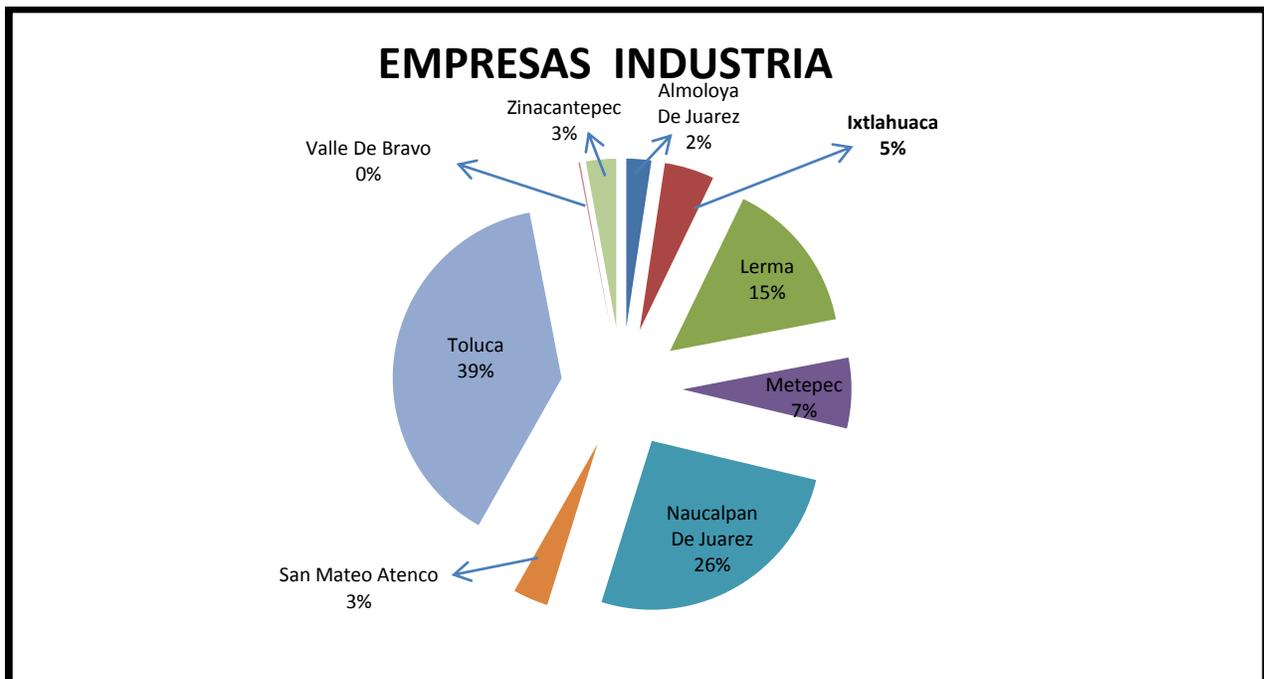
Cuadro 4. Empresas Registradas por municipio y sector en el área de influencia, 2014

| MUNICIPIO | EMPRESAS | | | |
|---------------------|-----------|----------|-----------|--------|
| | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL |
| Almoloya De Juárez | 29 | 206 | 19 | 254 |
| Ixtlahuaca | 58 | 922 | 26 | 1,006 |
| Lerma | 180 | 329 | 117 | 626 |
| Metepc | 82 | 757 | 681 | 1,520 |
| Naucalpan De Juárez | 317 | 2,068 | 1,658 | 4,043 |
| San Mateo Atenco | 41 | 323 | 40 | 404 |
| Toluca | 471 | 4,788 | 1,847 | 7,106 |
| Valle De Bravo | 2 | 869 | 66 | 937 |
| Zinacantepec | 35 | 433 | 53 | 521 |
| Total Estatal | 4,104 | 52,578 | 15,923 | 72,605 |

Fuente: Elaboración propia con información del SIEM, 2014

En el cuadro se puede observar como el municipio de Toluca es el municipio con mayor número de empresas registradas seguido solo por Naucalpan de Juárez a nivel estatal, el resto de los municipios considerados en el cuadro fueron tomados en consideración por pertenecer al área de influencia, pero no se puede dejar de lado también la importancia que representan de acuerdo al número de empresas registradas. (Ver Graficas 1,2 y 3)

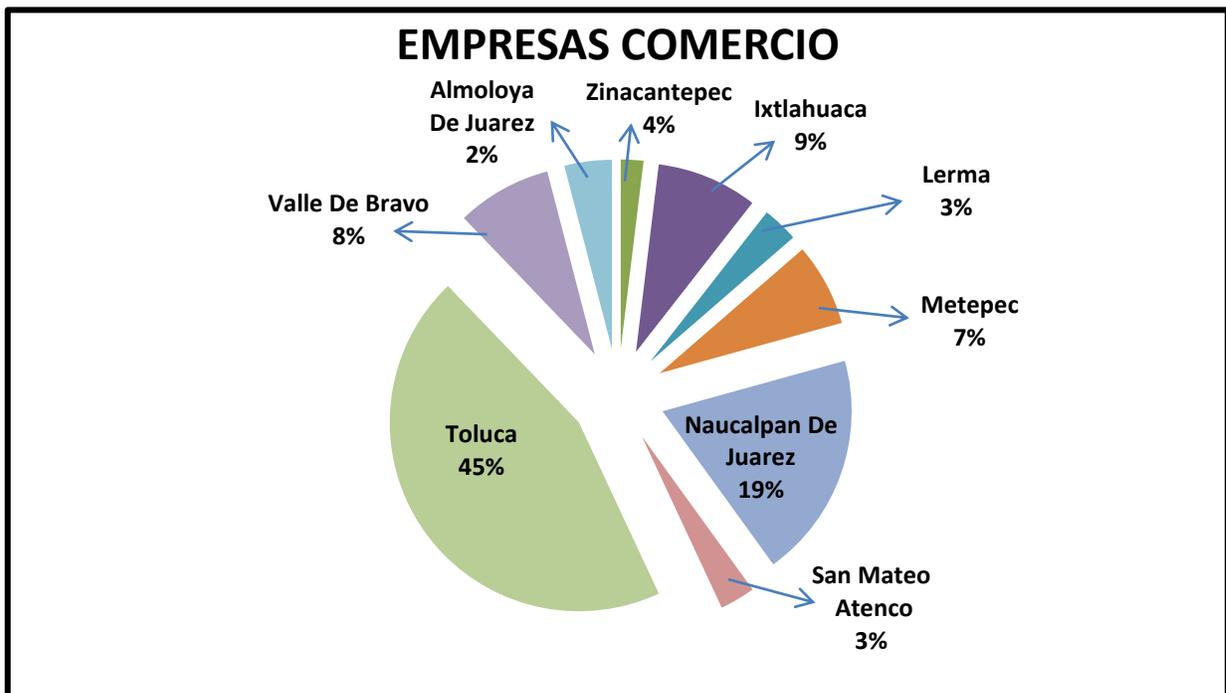
Gráfica 1. Empresas industriales registradas.



Fuente: Elaboración propia con información del SIEM,2014

En la gráfica se puede observar a Toluca y Naucalpan de Juárez como los municipios que mayor número de empresas registradas en el sector industrial, sin embargo, este sector no es representativo para los servicios que el proyecto oferta como lo es el sector comercio ya que en su mayoría las empresas dedicadas a la industria cuentan ya con estructura bien consolidada y son de talla internacional, es decir, las empresas establecidas en el sector industrial son empresas grandes y en pocas ocasiones con problemas que pongan en riesgo su estabilidad en el mercado.

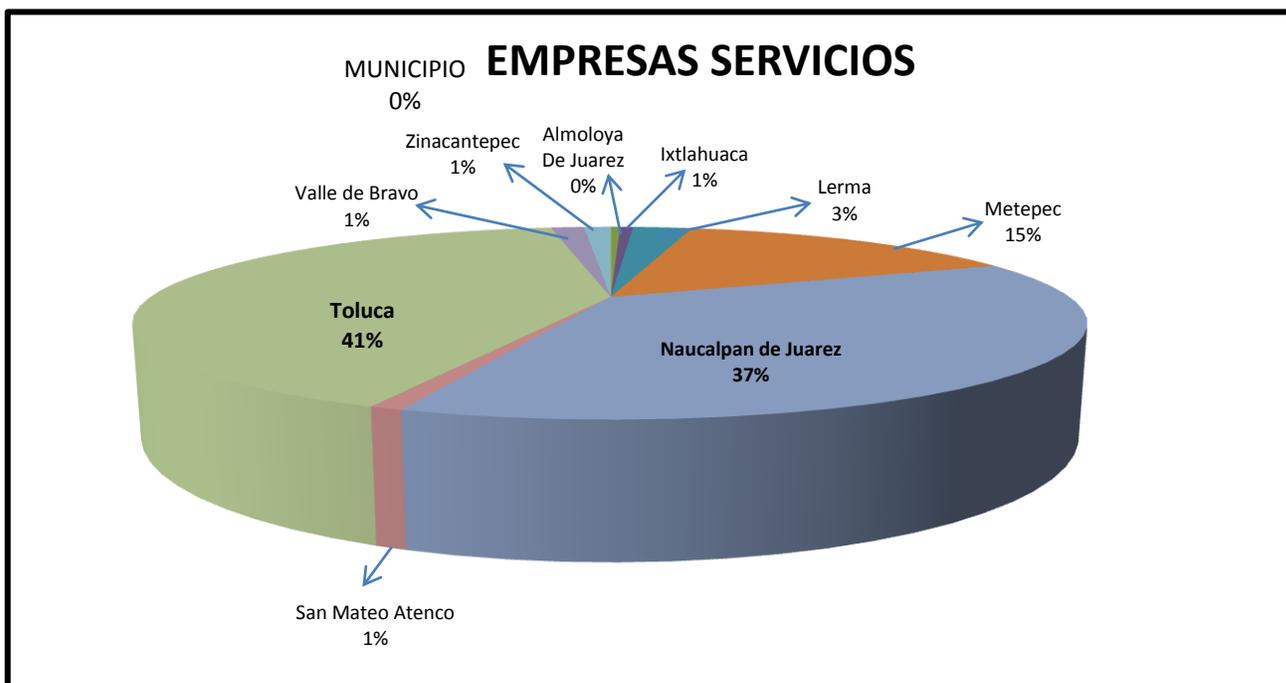
Gráfica 2. Empresas comerciales registradas.



Fuente: Elaboración propia con información del SIEM,2014

En la gráfica es posible observar como en este sector las empresas se encuentran mayormente distribuidas además como se observó en el cuadro No. 4 es en este sector donde se encuentra mayor número de empresas, no obstante, son también estas empresas las que mayores problemas administrativos presentan puesto que la constitución de las empresas en su mayoría está basada en la experiencia técnica de sus propietarios lo que se refleja en un mayor número de clientes potenciales.

Gráfica 3. Empresas de servicios registradas.



Fuente: Elaboración propia con información del SIEM, 2014

Este sector tiene un comportamiento muy similar al sector industrial, no obstante este cuenta con un registro más extenso de empresas la mayoría concentradas en los municipios de Toluca y Metepec, lo cual indica que este se muestra también como un mercado amplio para penetrar.

El universo de estudio está comprendido por la micro, pequeñas y medianas empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano ubicadas en el municipio de Toluca, siendo este seleccionado por la posición geográfica y de acuerdo con la información anterior por ser este el municipio con mayor número de empresas registradas en el estado. En este sentido es necesario realizar un estudio de mercado que permita analizar los clientes potenciales e identificar las necesidades reales así como las características del servicio que desean o no adquirir. Para ello fue necesario elaborar y aplicar como parte de este estudio una encuesta dirigida a una muestra de mercado la cual se obtuvo mediante la siguiente metodología.

El proceso de selección se realizó a través de la técnica de “**muestreo aleatorio estratificado**”. Una muestra aleatoria estratificada es la obtenida mediante la separación de los elementos de la población en grupos que no representen traslapes, llamados estratos, y la selección posterior de una muestra irrestricta aleatoria simple en cada estrato. (Mendenhall, 1986).

Determinación de la muestra

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Dónde:

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

σ^2 es la varianza de la población respecto a determinadas variables

s^2 es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en terminos de probabilidad como

$$s^2 = p(1 - p)$$

P es el nivel de confianza, en este caso es del 95%

Tomando en consideración el esquema anterior de la aplicación del método tenemos que:

$$\sigma^2 = (0.01)^2 = 0.0001$$

$$s^2 = 0.95(1 - .95) = 0.0475$$

$$n' = \frac{0.0475}{0.0001} = 475$$

$$n = \frac{475}{1 + 475/57,147} = 471.08$$

Para la realización del estudio de mercado se aplicaron un total de 471 encuestas, divididas en tres estratos, por tamaño de las empresas, dividiendo el número total de encuestas de acuerdo al porcentaje de participación, es decir, se aplicaron 400 encuestas a microempresas (incluyendo negocios), 60 a pequeñas empresas y 11 a empresas medianas la aplicación se realizó en un periodo de dos meses; Octubre y Noviembre 2013.

En la encuesta se tomaron en cuenta las siguientes variables: tiempo en el mercado, tipos de servicios que requieren, precios, limitantes de consumo y frecuencia ya que estas son determinantes para la toma de decisiones que direccionan el proyecto.

El cuestionario se elaboró bajo la siguiente metodología:

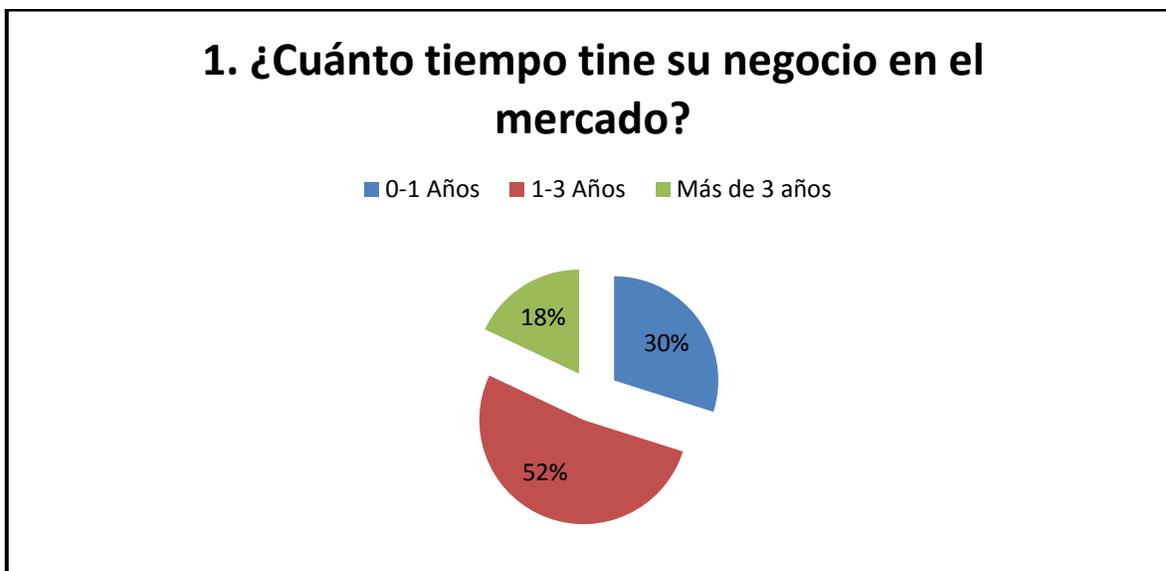
Además de las preguntas y categorías de respuestas, una encuesta está conformada por instrucciones que indican como contestarla. Las instrucciones tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los usuarios a quienes van dirigidas.

En cuanto al tamaño del contenido no existe una regla que indique cual debe ser el número de preguntas que deben incluirse, pero si se realiza demasiado corto se corre el riesgo de perder información importante, por el contrario si es muy extenso puede resultar tedioso para el entrevistado lo que puede provocar un desvío en la recopilación de la información. Para este caso se consideró un cuestionario de 11 preguntas, en las cuales se obtiene la información necesaria y suficiente para conocer las características y necesidades del mercado.

El cuestionario puede ser aplicado de distintas maneras para el caso de la investigación se realizó por el método de *entrevista personal* en el cual un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes. Este hace las preguntas directamente al entrevistado al mismo tiempo que va escribiendo las repuestas de manera correspondiente. Algunas otras fueron aplicadas de manera electrónica, es decir, se envió el cuestionario a través de un correo electrónico solicitando la ayuda de diversas empresas para responder las preguntas y enviarlas por el mismo medio.

Como ya se mencionó las encuestas fueron aplicadas durante los meses de Octubre y Noviembre del año 2013 mediante un cuestionario contenido en 11 preguntas, de las cuales destacan los siguientes resultados(Ver anexo 2):

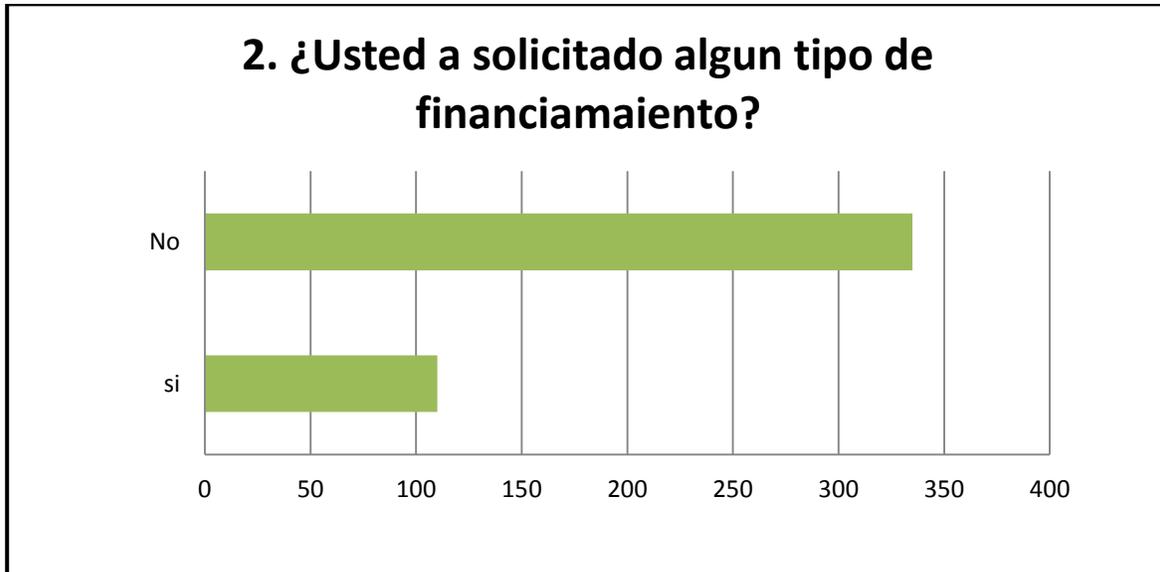
Gráfica 4. Tiempo de la empresa en el mercado



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Más del 50% de las empresas encuestadas dijeron llevar dentro del mercado de uno a tres años, este fenómeno puede explicarse por dos razones; por una parte la mayoría de las empresas están en esta etapa ya que existió un momento en el tiempo en el que se dio paso a la apertura de nuevas empresas lo cual se ha venido reduciendo y por otro lado algunas de estas cierran antes de llegar a establecerse por más de tres años en el mercado. Sin embargo, esto es de acuerdo con resultados obtenidos en este momento; para obtener un resultado más preciso que permita observar si esto es real o si en el transcurso de algunos años estas empresas se trasladarán a un periodo mayor a tres años por lo cual será necesario elaborar un análisis temporal.

Gráfica 5. Espacio en el mercado



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En este grafico se puede observar que más del 70% de los empresarios aceptó no haber contratado antes estos servicios, lo cual resulta favorecedor para la empresa, ya que, sugiere que se cuenta con un mercado real que no ha adquirido el servicio, es decir, que en un escenario de situación pésima incluso se tendría un porcentaje de aceptación.

Gráfica 6. Aceptación en el mercado



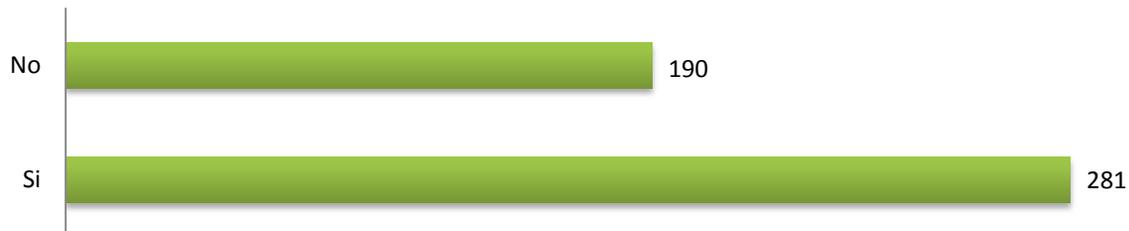
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuesta

La información proporcionada por la gráfica 5 muestra que al menos un 70% de la población empresarial, no ha solicitado algún servicio de consultoría durante su vida ni antes ni después de su entrada al mercado, pero esto no proporciona los datos suficientes para saber si está necesita o estaría dispuesto, al menos, adquirir alguno de los servicios que la empresa ofrece. En atención a ello se plantea la pregunta número 4 que tiene como finalidad conocer las pretensiones, necesidades y expectativas de los clientes y en la cual se obtuvo un 64% de aceptación.

El saber si consideran el hecho de algún día contar con alguna consulta o algún tipo de ayuda sobre la administración de su empresa crea un nivel de certeza sobre la aceptación del proyecto, a pesar de ello, esto puede llegar a ser un dato un tanto contradictorio ya que el cliente puede considerar los servicios cuando se atraviese por un problema o crisis, mismos que en ocasiones no son detectados por los empresarios poco experimentados, si esto sucede entonces no creará necesario requerir algún servicio. Por ello surge la siguiente pregunta en la cual se cuestiona sobre si se consideran en desventaja con respecto a las empresas que si utilizan estos servicios, esto permitió tener mayor certidumbre sobre el mercado real que está dispuesto a adquirir algún tipo de consultoría.(Ver gráfico 7)

Gráfica 7. Visión de la empresa

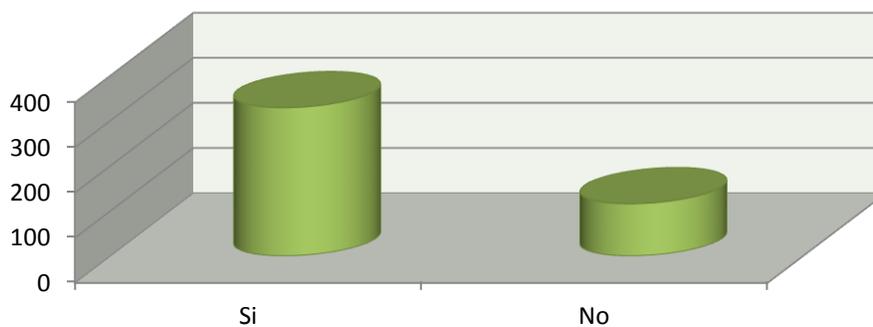
8. ¿Usted cree que las personas con este tipo de conocimientos estén en ventaja con respecto de los que no, al implementar un negocio?



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Gráfica 8. Aceptación de los cursos

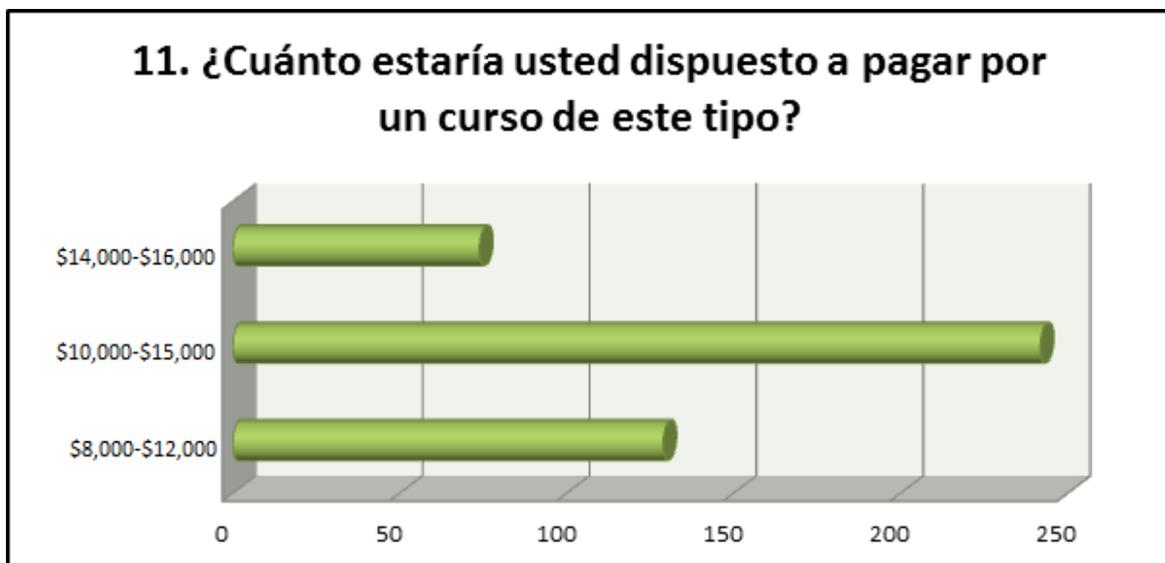
10. ¿Estaría dispuesto a asistir a un curso para aprender a elaborar su propio plan de negocios?



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En este gráfico se puede observar la evidente aceptación de los cursos de capacitación ya que consideran al conocimiento como una importante herramienta que permite un mejor desempeño, considerando también que es más práctico y económico la elaboración propia de la estructura de su empresa.

Gráfica 9. Monto que los empresarios están dispuestos a pagar por un curso



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El 54% de los empresarios se inclinó por un precio que oscila entre \$10,000- \$15,000 por curso, no obstante el 28% se inclinan por un precio menor de acuerdo a las circunstancias de su negocio; sin embargo, hubo empresarios que estaría dispuestos a pagar un precio más alto considerando las importantes repercusiones que traerá este servicio en el desarrollo de su negocio, pero estos fueron solo el 17%. Los rangos de precios fueron considerados de acuerdo a los precios de referencia de la competencia.

2.4 Análisis de la oferta

Competencia Directa

De acuerdo con información del SIEM para el año 2014 en el municipio de Toluca existen 45 consultorías y/o despachos registrados en el sistema que están dedicados a la capacitación y asesoría de empresas siendo estas la principal competencia directa del proyecto. En el siguiente cuadro se muestran las 6 empresas más importantes que ofrecen los mismos servicios que CAFiR.

Cuadro 5. Estructura de competencia

| Nombre de la empresa | Funciones relacionadas con la empresa CAFiR | Dirección |
|----------------------|---|-----------|
|----------------------|---|-----------|

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| Consultoría empresarial Alvamora | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios socioeconómicos. • Capacitación de contabilidad. | Lerma No. 201, Col. Electricistas, Toluca, Estado de México. |
| Phoenix Consultants | <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría financiera. • Asesoría de mercadotecnia. | Puerto de Palos No. 164, Col. Isidro Fabela, Toluca, Estado de México. |
| Kazta Consultores | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de plan de negocios. • Capacitación a pequeñas empresas. | Felipe Villanueva No. 528, Col. Morelos, Toluca, Estado de México. |
| GVA Consultoría y Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación para la apertura y desarrollo de empresas. | Avenida Heriberto Enríquez 704 Lázaro Cárdenas, Toluca de Lerdo, Estado de México. |
| C Global Consultores S.C. | <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría administrativa. • Capacitación financiera. | Miguel Hidalgo 1020 San Bernardino, Toluca de Lerdo, Estado de México. |
| Consultrámites | <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría para dar de alta una empresa. | Alfonso Gómez de Orozco Manzana 4 Parque Industrial, Toluca, Estado de México. |

Fuente: Elaboración propia con información del SIEM, 2014

Competencia Indirecta

Además de las empresas que existen en el mercado ofreciendo servicios de consultoría existen otro tipo de instituciones y/o organizaciones que también los ofrecen. Existen apoyos del gobierno para estos sectores; los cuales son gratuitos o a precios representativos, lo que limita la atracción de clientes; entre las instituciones que brindan dichos apoyos destacan:

- Secretaría de Economía y de Desarrollo Económico,
- Instituciones académicas como la Universidad Autónoma del Estado de México y el Tecnológico de Monterrey que ofrecen cursos,
- Asociaciones y Cámaras empresariales que fomentan el desarrollo de las empresas que forman parte de ellas y los mantienen en constante capacitación.

Los apoyos gubernamentales que constituirán la competencia indirecta de la consultoría que se pretende desarrollar, pueden ser transformados en una oportunidad, siendo una fuente alterna de recursos, que permitirá dar servicio de asesoramiento para obtener incluso financiamientos proporcionados por el gobierno. Ya que en la mayoría de los casos este tipo de apoyos o programas son desconocidos para los empresarios y utilizan sistemas muy largos para la implementación de los mismo, pese a ello, en la mayor parte

de los casos se ofrece algún tipo de financiamiento que permite el desarrollo de las empresas y es en este punto donde el proyecto tiene participación a través de la capacitación de los clientes para la obtención de esos recursos.

Identificación de productos sustitutos

La mayoría de las empresas que ofrecen servicios de asesoría en la zona, son dedicadas principalmente a factores contables y fiscales; las empresas que se dedican en exclusiva a brindar servicios de asesoría especializada, consultoría integral y cursos de capacitación ofrecen la realización de un pre-diagnóstico y el servicio solicitado. En algunos casos las asesorías fiscales, administrativas, de recursos humanos, etc. Pueden sugerir ofrecer un servicio similar, e incluso pueden resolver conflictos específicos presentes dentro de las empresas convirtiéndolos de esta manera en un servicio indirectamente competitivo.

Ventajas de la competencia

Su presencia en el mercado por un periodo mayor de tiempo les proporciona mayor experiencia y credibilidad por parte de los empresarios, lo que se traduce en renombre y por ende en preferencia. Además del hecho de contar con una cartera de clientes que difícilmente se puede penetrar, los servicios que ofrecen están enfocados a atender una problemática específica ya identificada.

Desventajas de la competencia

Al realizar un análisis de la competencia resulta evidente su falta de atención respecto de la importancia de utilizar y promover metodologías vanguardistas, que aporten ideas nuevas e innovadoras comprometidas con el bienestar de la empresa y el compromiso social ya que la sociedad actual y el bienestar socioeconómico demanda la investigación de nuevas y mejores propuestas que promuevan el desarrollo socioeconómico del país.

Otro punto importante del cual notamos una carencia es que no cuentan con una adecuada y real visión de acompañamiento y seguimiento, del desarrollo y resultado de las asesorías brindadas o proyectos realizados.

Además de que hasta el momento en Toluca no existe una consultoría que ofrezca asesoramiento a los municipios para el cumplimiento de los requisitos para la “Agenda desde lo local”.

En este sentido el presente proyecto cuenta con dicha ventaja, misma que le dará garantía de calidad y confianza que avale el trabajo de los ayuntamientos, derivada de la falta de experiencia y/o conocimiento de los programas de desarrollo económico y social.

Análisis de precios

Uno de los requisitos necesarios para el establecimiento del precio de un producto o servicio es identificar el rango de precios que se maneja en el mercado por la competencia además de la revisión de algún tope o impuesto determinado por la “Ley de precios al consumidor” o alguna otra ley que rijan el mercado lo cual no es el caso de las consultorías.

El rango de precio en el que se encuentran la mayoría de las consultorías que conforman la competencia oscila entre \$300 y \$700 por hora y/o asesoría. Por otra parte, en los resultados obtenidos en la encuesta más del 50% de los encuestados aceptó estar dispuesto a pagar un precio dentro del rango de entre los \$10,000 y \$15,000 por curso el cual involucra un total de 50 horas cada uno. En este sentido el precio establecido de acuerdo con el análisis de la competencia fluctúa entre los \$300 y \$500 dependiendo el tipo de servicio contratado.

2.5 Estrategia de Mezcla de Marketing

La estrategia de comercialización estará enfocada a la calidad en el servicio y a la especialidad del mismo; ofreciendo servicios con personal especializado y altamente calificado en áreas específicas de las empresas, la atención y seguimiento será personalizado ya que el proyecto considera de que cada empresa y problema es diferente y debe ser atendido con especial cuidado y atención.

La forma de comercializar y competir no se basará en el precio, ya que el que se brindará es el promedio del resto de las empresas del ramo del área de influencia.

Uno de los tipos de publicidad que se aplicara es la directa a los clientes potenciales, para explicarles y ofrecer los servicios y alternativas. Esta técnica se refiere en específico a realizar una invitación directa a clientes potenciales previamente identificados, para que conozcan los servicios que se ofertan a través de su asistencia a una reunión de promoción para las mejoras de la MIPyMES, lo cual será una estrategia para que conozcan la empresa y puedan aceptar sus servicios, al generar en dicha reunión un círculo de confianza.

Otra forma de acercarse es a través de medios masivos de comunicación como:

- Radio
- Medios impresos (volantes y periódicos)
- Internet
- Boca en boca

Este tipo de publicidad involucra una relación directa con el cliente, situación que permite desde el primer momento, identificar aquellos clientes que son verdaderamente potenciales, además de reducir los costos de producción, puesto que, promocionar los servicios forma parte del proceso metodológico del servicio.

El proceso metodológico o flujo descriptivo son puntos importantes a desarrollar dentro de un proyecto, ya que el tener pleno conocimiento de las técnicas que se deben seguir para ofrecer un servicio garantiza la calidad del mismo, tomando esto en consideración en el siguiente apartado se hace una recopilación de la información necesaria para lograr esta garantía.

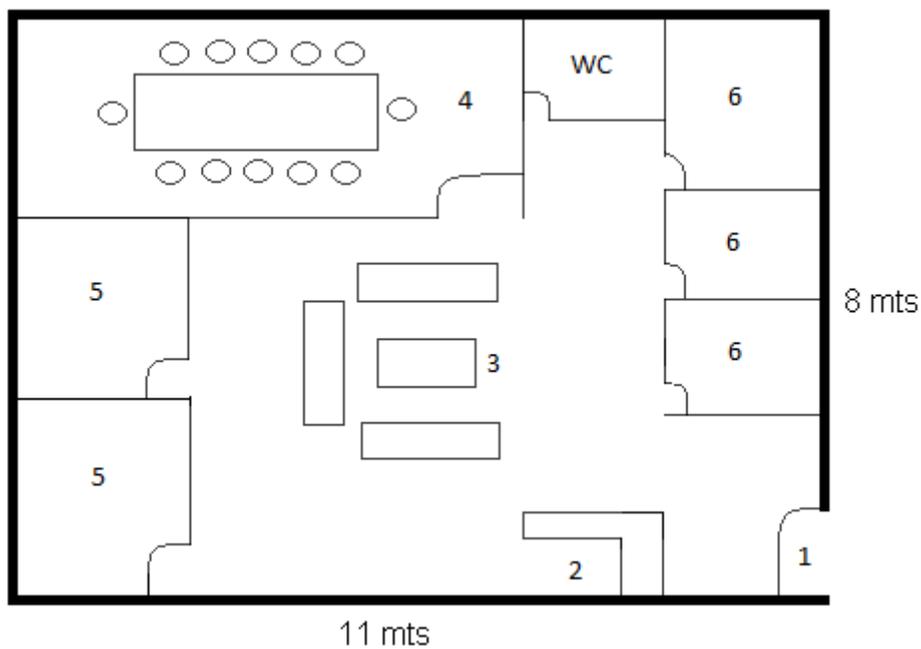
III. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Determinación del tamaño de oficina

La oficina requiere de un área de 88 metros cuadrados, la cual debe estar acondicionada de la siguiente manera para distribuir de manera óptima las diferentes áreas requeridas:

Lay Out

1. Entrada principal.
2. Área de recepción/ ventas y atención a clientes.
3. Sala de espera.
4. Sala de juntas.
5. Oficinas principales.
6. Taller de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con información del proyecto, 2014.

Descripción de las áreas de trabajo

1. **Entrada principal:** Acceso a la oficina.
2. **Área de recepción/ ventas y atención a clientes:** en esta área se recibirá a los clientes y se les informara de manera general acerca de los productos y/o servicios que la consultoría ofrece, en seguida se canalizará al área correspondiente de acuerdo a las necesidades del cliente.
Equipo de trabajo: para la recepción es necesario un escritorio tamaño estándar, una silla secretarial, una computadora de escritorio con funciones mínimas como de agenda para citas, una línea telefónica y papelería.
3. **Sala de espera:** será para que los clientes puedan estar cómodos mientras esperan la hora para iniciar su actividad correspondiente.
Equipo: se requiere una sala de seis piezas (dos sillones para tres personas, un sillón para dos personas y una mesa de centro y las dos mesas adicionales), un pequeño servicio de cafetería (cafetera con opción a té y galletas), un revistero (revistas exclusivamente de finanzas).
4. **Sala de juntas:** esta habitación está diseñada para llevar a cabo los cursos grupales que ofrece la consultoría a los clientes, así como reuniones con los miembros del grupo de trabajo para la toma de decisiones y discutir cuestiones laborales.
Equipo de trabajo: mesa de juntas con capacidad de 12 a 15 personas, proyector, pantalla para proyecciones y papelería.
5. **Oficinas principales:** son las oficinas que se ocuparan por parte de los consultores y asesores de la empresa en los cuales se podrá dar asesoría personal.
Equipo: se contará con un escritorio ejecutivo, silla ejecutiva, dos sillas secretariales, archivero, computadora portátil con diversas funciones, multifuncional, línea telefónica y papelería, para cada oficina.
6. **Talleres de trabajo:** espacio donde se podrán instalar demás empleados de la consultoría y/o dar asesoría personal utilizando computadoras.
Equipo: cada taller contará con un escritorio regular, dos sillas secretariales, una computadora de escritorio con diversas funciones.

Recursos Humanos

Se crearán diversas estrategias para un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal. Asimismo, delinearán programas de capacitación interna para el mejoramiento de los procesos y las correspondientes actualizaciones en cuanto a los servicios a prestar.

El control de la empresa estará a cargo de los 2 principales socios consultores quienes designaran a un representante encargado de transmitir al personal lo referente a la toma de decisiones de la empresa; cada consultor podrá contar con un equipo máximo de un asistente y se podrá contratar temporalmente a encuestadores y o personal de apoyo, el número de estos será de acuerdo al tamaño y tipo del servicio y estará determinado por los socios.

Para iniciar operaciones se contratará como personal base dos asistentes, una persona de intendencia y una recepcionista. La persona de intendencia será requerida dos veces por semana.

Posteriormente se contratará con dos consultores más y dos asistentes encargados de atender lo requerido por los proyectos y una persona responsable de promoción y ventas.

La toma de decisiones estará bajo el mando de los socios.

Servicios

La empresa estará especializada en elaboración y capacitación de planes de desarrollo y desarrollo regional a través de los programas establecidos por el gobierno federal, dedicada a atender a micro y pequeñas empresas con el objeto de desarrollar las ventajas propias para sus negocios; también se atenderán municipios del Estado de México con el fin de asesorar para el cumplimiento de los requisitos necesarios para el programa “Agenda desde lo Local”.

La principal idea es que en la consultoría el cliente encuentre todas las herramientas que necesite para el óptimo desarrollo de su negocio o municipio según sea el caso, brindándole

soluciones creativas, innovadoras y de calidad para cumplir con las necesidades del cliente, todo esto ofreciéndole un excelente servicio.

Con nosotros el empresario obtendrá como servicio principales: consultoría integral, asesoría especializada y cursos de capacitación para él y sus trabajadores; así como el servicio que se ofrece a los municipios del Estado de México para el cumplimiento de “Agenda desde lo Local”.

La consultoría integral es el servicio ofrecido más amplio y completo, ya que en él se analizarán profundamente todas y cada una de las áreas de la empresa, con el objeto de descubrir todas las posibles fallas en las que estén incurriendo, identificar su origen y proponer alternativas de mejora, con las cuales la empresa pueda ser más eficiente.

La asesoría especializada es el servicio en el cual se atacan los problemas plenamente identificados por el empresario en los que no se tiene conocimiento de la razón que está generando dicha situación con la intención de identificarla y de esta manera poder ofrecer soluciones y alternativas que satisfagan las necesidades de cada empresa.

En los cursos de capacitación, por el momento se cuenta con un programa para cada uno de ellos, para el caso de los planes de negocios se elaboró un programa integrado por ocho módulos entre los cuales se encuentran distribuidos los diferentes temas que deben ser considerados al elaborar un plan de negocios en el transcurso del curso el empresario deberá identificar aquellos requisitos con los que su empresa cumple y aquellos que está dejando de lado a lo que el instructor dará seguimiento de manera independiente para cada uno de acuerdo con el caso. Para el caso del curso sobre “*la agenda desde lo local*” se construyó un programa que cuenta con cuatro módulos en los que se distribuyen los 39 puntos a cumplir en el programa siguiendo la misma temática que el curso anterior, ambos cursos serán impartidos por un lapso total de 50 hrs cada uno. En ambos cursos se brindará un seguimiento personalizado de las acciones realizadas por la empresa y/o municipio, resultado del servicio ofrecido, esto con la intención de garantizar el aprovechamiento del mismo en cuanto resultados refiere.

Adicionalmente bajo solicitud expresa del empresario, se podrán ofrecer servicio como: elaboración de proyectos de inversión, asesoría en el proceso de importación y exportación de productos, estudios de mercado, asesoría para la obtención de créditos y apoyos que brinda el gobierno, información acerca de congresos y ferias en las que pueda presentar sus productos y servicios.

Para el programa “Agenda desde lo Local” se ofrece una asesoría de cómo cumplir los puntos requeridos por este programa, siendo un consultor especialista en desarrollo regional el que se reúna con algún miembro del gobierno municipal que requiera de los servicios de la empresa.

3.2 Localización de la oficina

Macro localización

El país mexicano está conformado por ocho grandes regiones entre las cuales es posible identificar a la región centro sur a la que pertenece el Estado de México en conjunto con el Estado de Hidalgo y el Distrito Federal. Al interior de la entidad, el territorio estatal se integra por dieciséis regiones socioeconómicas.

En el ámbito regional, el Estado de México presenta grandes desequilibrios tanto en lo económico, social, territorial como en lo ambiental. Desequilibrios que son generados por las diferencias espaciales principalmente así como por otros sectores como lo es el hecho de la gestión pública de cada uno de los territorios mexicanos, lograr identificar cada una de las razones que los provocan involucraría realizar una investigación completa sobre el tema para fines del proyecto se presentaran solo algunos de los datos que sirven como elementos de apoyo para la investigación que el proyecto requiere para su implementación.

Estado de México

El Estado de México es de las entidades más pobladas del país; de acuerdo al XI Censo General de Población y Vivienda, en 1990 se contaba con una población de 9.8 millones de habitantes (12.1% de la población nacional); para 1995 de acuerdo con datos del INEGI, se elevó a 11.7 millones de personas (12.8%), para el 2000, alcanzó 13.1 millones de personas

(13.4%), y en el 2005 se elevó la población a 14.0 millones de personas, es decir, 13.6%. De acuerdo a los resultados del último censo, la población total en el Estado de México para el 2010 es de 15,175,862 personas (13.51%), siendo una de las entidades federativas más pobladas a partir de 1990 a la fecha. Durante el lapso de referencia, la entidad ha aumentado su nivel poblacional de manera menos que proporcional con respecto a años anteriores, es decir, el porcentaje de aumento poblacional es cada vez menor.

De acuerdo con la información presentada por el (INEGI) en el último censo económico (2009) del universo de unidades económicas existentes en el país el mayor número se encuentra distribuido en el Estado de México con un 11.4%, seguido por el Distrito Federal con el 8.1% y el 7.1% en el Estado de Veracruz. En contraste el mayor número de personal ocupado se concentra en el D.F. con el 14.9% quedando en la segunda posición el Estado de México con 9.4% y Jalisco con 6.7%.(INEGI, 2010)

La entidad se caracteriza por dos marcados fenómenos: por un lado, la gran concentración de la población y de las actividades económicas, (básicamente las secundarias y las terciarias) en las dos zonas metropolitanas (Valle Cuautitlán Texcoco -Valle de México- y Toluca); y por otro lado, la gran dispersión de las localidades en el área rural y su incipiente desarrollo socioeconómico.

Valle de Toluca

El Valle de Toluca constituye un polo de atracción, el cual gradualmente avanza hacia la metropolización. En 1980 Toluca ya estaba conurbado y en 1990 se adjuntaron los municipios de Lerma, San Mateo Atenco y Zinacantepec. Del 2004 a la fecha están conurbados Almoloya de Juárez, Calimaya, Chapultepec, San Antonio la Isla, Metepec, Mexicaltzingo, Ocoyoacac, Oztolotepec, Rayon, y Xonacatlan integrando la actual Zona Metropolitana de Toluca (ZMT).

La concentración de población y actividades económicas ha generado una dinámica especial de desarrollo, la gran atracción de las zonas metropolitanas (al interior y exterior del estado) genera problemas de todo tipo y ha condicionado la concentración de la infraestructura social, económica y de servicios.

Asimismo, el gobierno del estado y municipios orientan un monto importante del gasto público hacia las zonas metropolitanas dejando a las zonas rurales en desventaja, al carecer de las condiciones apropiadas para mantener a la población originaria, propiciar el desarrollo de las actividades que las caracterizan así como el desarrollo de otras al no contar con las condiciones mínimas.

Macroregión Toluca

De dicha región resaltaron en 2010 los municipios de Toluca con 819,561 habitantes seguido de Metepec con 214,162, (INEGI, 2010). Los catorce municipios que conforman la ZM de Toluca tienen una población total de 1,846,116 habitantes, de los cuales el 48.87% se concentra en los municipios de Toluca y Metepec. (Ver cuadro 6) Puede considerarse que ésta región es de las que cuentan con los municipios con mayor índice de urbanización y menor de marginalidad, puesto que por ser el centro del estado y en donde se localiza la ciudad capital, ofrece servicio y equipamientos que atraen y concentran la población.

Cuadro 6. Población de los municipios que conforman la ZM de Toluca, 2010

| Municipio | Población |
|---------------------|-----------|
| Toluca | 819,561 |
| Metepec | 214,162 |
| Zinacantepec | 167,759 |
| Almoloya de Juárez | 147,653 |
| Lerma | 134,799 |
| Otzolotepec | 78,146 |
| San Mateo Atenco | 72,579 |
| Ocoyoacac | 61,805 |
| Calimaya | 47,033 |
| Xonacatlán | 46,331 |
| San Antonio la Isla | 22,152 |
| Rayón | 12,748 |
| Mexicaltzingo | 11,712 |
| Chapultepec | 9,676 |
| Total | 1,846,116 |

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI, 2010

Los municipios de la macroregión I Toluca, han registrado tasas de crecimiento poblacional aceleradas. Entre 1990 y 1995 la región tuvo una tasa de crecimiento idéntica a la del Estado (3.2%). Sin embargo, en años posteriores esta exhibió tasas de crecimiento de la población por arriba del promedio estatal: en 1995-2000 mientras que la población del Estado creció a una tasa de 2.7%, la región de Toluca registró una tasa de 3.4%. De 2000 a 2005 la tasa de crecimiento de la región fue de 1.7%, mientras que el Estado creció 1.2%.

La consolidación de la Región de Toluca como una zona industrial y de servicio hace factible que esta dinámica poblacional continúe. La inmigración que enfrentan los municipios con mayor concentración de industria y servicios, tanto que las zonas rurales de la misma Región como de las otras regiones del Estado puede mantener las tasas de crecimiento poblacional elevadas y generar mayores presiones en lo que respecta a la dotación de servicios públicos como vivienda, educación, salud y seguridad pública.

Con lo que respecta al aspecto socioeconómico en el Estado existen grandes diferencias que se marcan en cada una de sus regiones (independientemente de la clasificación que se considere). La ZM de Toluca es la quinta ciudad más grande del país, concentra las actividades económicas, educativas y de servicios del estado, el resto de los municipios cuentan incluso con altos niveles de marginación.

Según datos del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IGECEM) para el año 2011 el municipio de Toluca tuvo una participación porcentual del 12.4% en PIB estatal tan solo por debajo del municipio de Naucalpan de Juárez quien participo con el 12.5%. (IGECEM, 2014)

Entre las actividades más importantes con respecto a la aportación al PIB se encuentra el sector comercio y servicios, y el industrial con una aportación del 63.7% y 33.36% respectivamente. (INEGI, 2014)

El municipio de Toluca se localiza en la zona central del estado, sus coordenadas extremas varían de los 18°59'02" a los 19°27'09" de latitud norte, de los 99°31'43" a los 99°46'58" de longitud oeste. La altura promedio es de 2,600 metros sobre el nivel del mar.

Los municipios colindantes son al norte Temoaya y Oztolotepec; al noroeste con Almoloya de Juárez; al sur con Villa Guerrero, Coatepec Harinas, Calimaya y Tenango del Valle; al sureste con Metepec; al este con Lerma y San Mateo Atenco y al oeste con Zinacantepec. Es la capital del Estado de México y se encuentra a 72 kilómetros distancia de la capital del país. La superficie municipal es de 420.14 kilómetros cuadrados, que corresponden al 1.87% del territorio estatal. (Ver mapa 1)

Mapa 1. Municipio de Toluca.



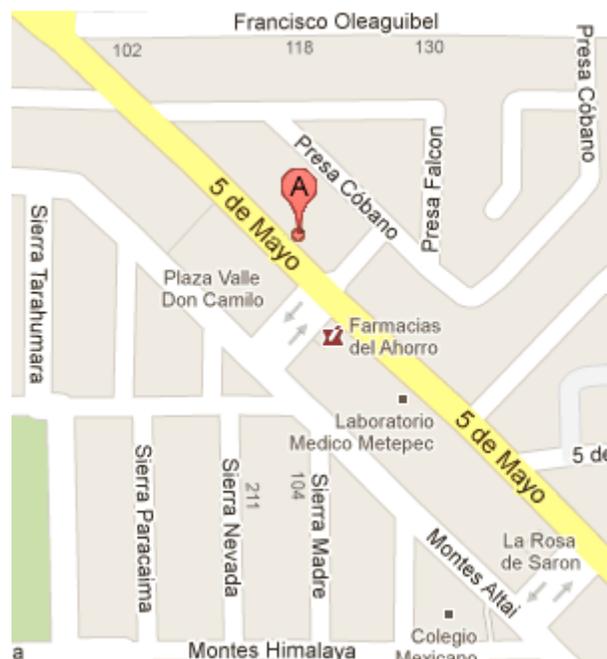
Fuente: Elaboración propia con información del INEGI, 2014.

Microlocalización

La micro localización hace referencia a la ubicación exacta donde se ubicaran las instalaciones de la empresa, en este caso se eligió la siguiente dirección: Av. 5 de Mayo No. 808, Colonia Valle Don Camilo, Toluca, Edo. De México, C.P. 50150, ya que en la zona se concentra un gran número de microempresas y negocios además de ser un punto céntrico y estratégico en cuanto a localización y transporte refiere, el lugar específico de las instalaciones fue seleccionado ya que el edificio cuenta con los servicios y características requeridas por el proyecto y al cual se tendrán que hacer algunos ajustes menores para que cumpla con las especificaciones al 100%.

Plano de ubicación

Indicador A: Oficinas de CAFiR



Fuente: Mapa interactivo referencial.⁴

⁴ Obtenido desde: <https://maps.google.com.mx/>

3.3 Ingeniería del proyecto

Características e Información Técnica del Servicio

Cada socio deberá ser experto en un área de atención de la empresa de base se debe contar con dos economistas (socios), posteriormente se espera contratar un licenciado en contaduría y dos analistas expertos en elaboración de planes de negocios y desarrollo regional así como adicionalmente se contara con empleados temporales dedicados a recolección de información dependiendo el caso de investigación al que se esté dedicando, logrando con esto mantener un equipo de trabajo confiable y capacitado que garantice el éxito de los clientes. El equipo de consultores deberá estar certificado bajo la norma de competencia laboral CONOCER lo cual brindará una imagen de calidad, prestigio y seguridad.

Las áreas de especialización serán elaboración y revisión de los planes de negocio y la certificación de la *agenda desde lo local*, adicionalmente se trataran áreas como lo es administración, finanzas y recursos humanos con el objetivo de ofrecer un servicio completo.

Los principales servicios que se ofrecerán a las micros y pequeñas empresas son: cursos de capacitación para los empresarios y futuros empresarios acerca de la elaboración de planes de negocios así como los cursos de dirigidos a los representantes de los gobiernos municipales para la capacitación en el cumplimiento del programa agenda desde lo local.

Además se ofertarán servicios adicionales tales como: Asesorías especializadas, consultas integrales enfocadas a las distintas áreas de cada empresa, asesorías para la obtención de créditos y apoyos financieros gubernamentales.

3.4 Proceso metodológico del servicio

Cuando un cliente solicite alguno de los servicios se realizara una primera visita para elaborar un pre-diagnostico, en el cual se platicará de manera general acerca de la empresa, desde su formación, historia y crecimiento, hasta la actualidad identificando tanto los problemas expuestos por el empresario como los observados por el consultor; en esta visita se elaborará un cronograma de actividades y se programaran, en su caso, las visitas periódicas a la empresa que permitan recabar la información requerida por el servicio solicitado, es decir, una consultoría integral, una asesoría especializada o algún curso de capacitación, u otro servicio, según sea el caso.

Consultoría Integral

El objetivo de la consultoría integral es identificar las áreas de la empresa con problemas o carencias y proponer alternativas de mejora para conseguir así la coordinación entre las diferentes áreas, lo que se traducirá en la evolución de la empresa.

Para brindar una consultoría integral, una vez que se haya realizado el pre-diagnostico, se realizará una segunda visita en la cual se recabara la información requerida para la elaboración del diagnóstico, si el caso lo requiere.

Posteriormente se realizará el trabajo de escritorio correspondiente y las visitas que según el caso se soliciten para integrar la información necesaria en el desarrollo del proyecto, participando de por lo menos cuatro intervenciones presenciales y seguimiento continuo telefónico, electrónico o presencial, lo cual llevara un tiempo total aproximado de dos meses (80 horas), dependiendo de la complejidad de la problemática que presente la empresa y sus demandas particulares. Al término de este periodo se hará entrega al empresario de los resultados del estudio y las recomendaciones pertinentes, tanto de forma escrita como electrónica. Algunas de las horas programadas de trabajo serán enfocadas a la capacitación del empresario y su equipo de trabajo para la adecuada implantación de las recomendaciones resultado de la consulta.

Finalmente, después de la presentación de las soluciones propuestas, se brindará un seguimiento de las mismas por un periodo de tres meses, para verificar su aplicación y evaluar sus resultados. Durante este periodo se mantendrá contacto permanente con el empresario, para aclarar cualquier duda que surja de la implantación del estudio.

La forma de pago considerada será del 50% de anticipo al momento de contratar los servicios y el 50% restante a la entrega a entera satisfacción de los trabajos contratados. Un servicio de consultoría tendrá un precio de \$400.00 por hora el cual consta de 80 horas de servicio promedio, es importante mencionar que el precio será establecido de acuerdo con la complejidad de la situación y el precio presentado solo es un promedio.

Asesoría Especializada

Este servicio se enfocará a un área específica de la empresa, la cual, por consideración del empresario, requiera de atención prioritaria; de ella se hará un pre-diagnóstico, su matriz FODA y un análisis a detalle para identificar la fuente del problema y proponer su solución.

Después del pre-diagnóstico se realizará una segunda visita en la cual se levantará la información requerida para la elaboración del diagnóstico.

Posteriormente se realizará el trabajo de escritorio y las visitas necesarias para el levantamiento de la información requerida, lo cual se llevará a cabo en un tiempo total aproximado de un mes, dependiendo de la asesoría solicitada y su complejidad. Al igual que la consultoría integral, algunas de las horas programadas de trabajo serán enfocadas a la capacitación del empresario y/o su equipo, para la adecuada implantación de las recomendaciones resultado de la asesoría. El servicio de asesoría especializada constará de por lo menos dos intervenciones presenciales y seguimiento continuo telefónico y/o electrónico y en algunos casos se realizarán visitas adicionales dependiendo ello de las necesidades de información.

Finalmente, posterior a la aplicación de los resultados de la asesoría se brindará un seguimiento de los mismos para sus supervisión y validación y en su caso, proponer la aplicación de los ajustes necesarios; ello se realizara por un periodo aproximado de un mes, tiempo en el que se mantendrá una asesoría permanente con el empresario y el área

atendida, para resolver cualquier duda o problema en el transcurso de su reestructuración. Para lograrlo se aplicarán diferentes pruebas de control que demuestren los resultados de las mejoras aplicadas y permitan proponer ajustes en caso necesario. Las asesorías especializadas se podrán brindar en las áreas de especialización tales como; administración, finanzas y recursos humanos.

La forma de pago considerada será por el 50% de anticipo al momento de contratar los servicios y el 50% restante a la entrega a entera satisfacción de los trabajos contratados. Un servicio de asesoría especializada tendrá un precio de 500 por hora y constará de 30 horas de servicio en promedio, dependiendo de la complejidad y tipo de asesoría solicitada.

Cursos de Capacitación

El procedimiento para la implementación de los cursos mantiene un proceso más complejo puesto que es necesario primero acercarse a los posibles clientes mediante una plática informativa y publicitaria en este proceso se invertirá alrededor de dos meses, ya que es necesario integrar a un número adecuado de participantes. Posteriormente integrarlos a un grupo de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.

Los cursos constarán de diez sesiones de cinco horas cada una, mismas que podrán variar dependiendo de la complejidad de los temas a tratar y de la aceptación de los mismos por parte de los clientes. Deberán ser dirigidos a grupos pequeños no más de 25 integrantes, ya que parte de lo que se oferta es una atención personalizada con calidad y la total comprensión de los temas a desarrollar.

El primer día del curso se iniciará con una presentación del capacitador y de quienes recibirán el curso y la entrega del material requerido; la exposición deberá ser dinámica y participativa, atendiendo las dudas y los comentarios de los asistentes, para llegar a una buena conclusión y comprensión de los temas expuestos.

La forma de pago considerada será por el 50% de anticipo al momento de contar con los servicios y el 50% restante a la conclusión a entera satisfacción del curso brindado. Un curso de capacitación tendrá un precio de \$400 por hora, constando de 50 horas. Se

otorgará a los participantes un reconocimiento con valor curricular, y valor material adicional para reforzar el conocimiento adquirido.

Cursos para los Municipios

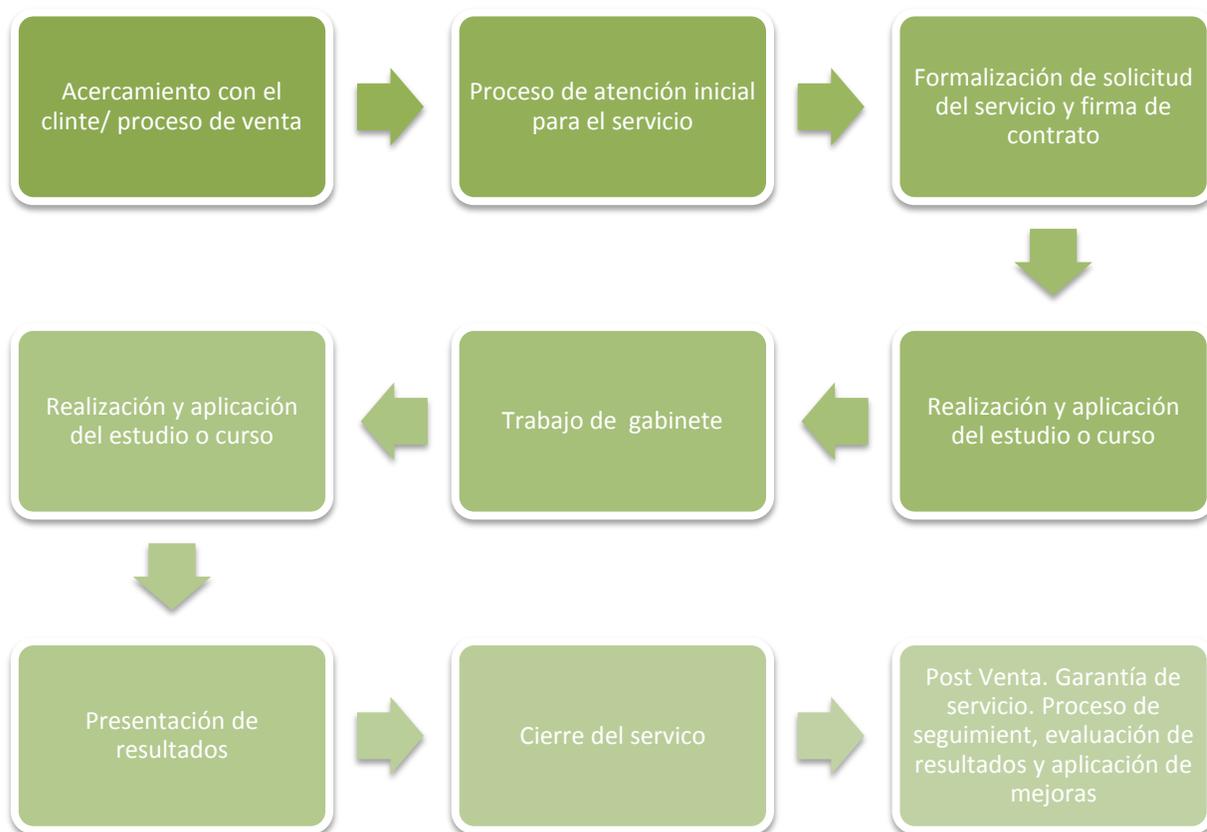
Los cursos para los municipios tienen por objeto dar a conocer los trámites, normas y requisitos que se necesitan para cumplir con el programa “Agenda desde lo Local”, brindándoles capacitación que abarque distintos temas tales como: Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno, Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Social Incluyente y Desarrollo Ambiental Sustentable.

Los cursos constarán en promedio de 10 sesiones de cinco horas cada una, mismas que podrán variar dependiendo de la complejidad de los temas a tratar y de la aceptación de los mismos por parte de los clientes. Deberán ser dirigidos a las personas responsables de cada área que sean designadas por el municipio al que se le brinda el servicio pero que no exceda ocho personas, ya que se ofrece una atención personalizada con el fin de la plena asimilación por parte de los asistentes.

Para iniciar el curso habrá una presentación del capacitador y de quienes recibirán el curso y se hará entrega del material requerido; la exposición deberá ser dinámica y participativa, atendiendo las dudas y los comentarios de los asistentes, para llegar a una buena conclusión y comprensión de los temas expuestos.

La forma de pago considerada será por el 50% de anticipo al momento de contar con los servicios y el 50% restante a la conclusión a entera satisfacción del curso brindado. Un curso de capacitación tendrá un precio de \$400 por hora, constando de 50 horas.

3.5 Flujo descriptivo



Fuente: Elaboración propia con información del Programa de capacitación para el desarrollo de consultores profesionales.

3.6 Cronograma de ejecución del proyecto

En el siguiente cuadro, se muestran las actividades que se requieren para la puesta en marcha del presente proyecto, esto con la intención de no entorpecer cada uno de los procesos metodológicos que debe cumplir.

Cuadro 7. Cronograma de Actividades de la empresa.

| | MESES | | |
|--|-------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. Consolidación jurídica de la sociedad | | | |
| 2. Registro ante el SAT y permisos correspondientes (cédulas, licencia, etc.) | | | |
| 3. Adecuación de despacho | | | |
| 4. Contratos de servicios (luz, agua, teléfono e internet). | | | |
| 5. Compra de mobiliario y equipo | | | |
| 6. Instalación informática | | | |
| 7. Contratación de personal | | | |
| 8. Promoción de los servicios a ofertarse | | | |
| 9. Programar actividades laborales | | | |
| 10. Apertura formal y puesta en marcha de la empresa | | | |

Una vez que se definieron las características técnicas y de servicios necesarios para la realización del proyecto, así como la ubicación y las condiciones de la misma, es necesario establecer los medios administrativos y legales bajo los cuales se regirá la empresa asimismo los rasgos que serán el distintivo tanto de la empresa como de la marca.

IV. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Este estudio muestra los elementos administrativos y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como la planeación de los recursos humanos y de mercadotecnia con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas. Se buscará establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de las todas áreas de la empresa.

4.1 Especificaciones de la empresa

- Razón social: “*CONAFIR Consultoría y Asesoría Financiera y regional S. C.*”
- Persona: Moral
- Régimen: Fines Lucrativos
- Sociedad: Sociedad Civil
- Giro: Consultoría y Asesoría; Financiera y Regional.
- Micro empresa: Con un total de siete empleados

Misión:

Ser una organización comprometida con el cliente; ofreciéndole una amplia gama de opciones y soluciones para el desarrollo de sus empresas y microempresas así como también ofreciendo los servicios a los ayuntamientos para que se logre alcanzar un desarrollo económico integral, cumpliendo con el compromiso social de la empresa.

Visión:

Ser una empresa líder en el mercado reconocida por excelencia en el apoyo y fomento al desarrollo de las micro, pequeñas medianas empresas, así como de los municipios, mediante un óptimo aprovechamiento de sus recursos siempre con valor humano y ambiental.

Valores:

- *Disciplina*

La disciplina suele ser una carta de presentación; ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.

- *Autocrítica*

Este es un valor sumamente importante debido a que en muchas ocasiones, el empresario considera o da por hecho que todas las acciones que toma dentro de su negocio son las correctas; ser autocrítico es aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresarios y como personas.

- *Pro actividad*

Esta es una clara característica de los empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio, se debe ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

- *Perseverancia*

La perseverancia en un empresario significa logros, quien esté dispuesto a tener negocios productivos, necesariamente requiere de levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial a toda prueba; Darse por vencido o tener pensamientos negativos suelen ser factores que pueden inundar la mente del empresario todos los días, habrá que luchar incesantemente contra estos pensamientos para no dejarse vencer.

- *Disponibilidad al Cambio*

Llevar a cabo las ideas de negocios requiere de mucho temple, y sobre todo tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que el camino tome un nuevo rumbo; habrá que estar con la disponibilidad y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como las previmos.

- *Responsabilidad*

El concepto de la responsabilidad es entender que se deben respetar una serie de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

- *Aprendizaje*

Un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, además de tener la motivación empresarial, algo muy importante es el tener claro que la preparación mediante el aprendizaje de todas las técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio, son esenciales para la gente de negocios. Para poder evolucionar con nuestras ideas de negocios se requiere de aprender cosas que no sabemos y en el mundo empresarial actual, el que no evoluciona está destinado a la desaparición, por lo que solo queda prepararse y aprender cosas nuevas cada día.

4.2 Análisis FODA

Es una herramienta de análisis utilizada en el proceso de planificación estratégica y que por sus elementos puede ser aplicada a un rango amplio de situaciones, tanto a empresas como a productos o individuos, claro que en esta ocasión el enfoque es hacia la empresa. Las variables representadas, se estudian en un momento determinado de tiempo y gracias a las conclusiones que arrojan se toman decisiones con un enfoque estratégico para mejorar a futuro la entidad que se analizó. Se denomina FODA porque sus elementos primordiales de análisis son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas y oportunidades; debilidades y amenazas; suenan muy similares, pero se diferencian entre sí porque las fortalezas y debilidades son elementos internos de la entidad que pueden ser controlados o manipulados, aunque sin aprovechar o manejar. Las oportunidades y amenazas son elementos externos, así que estos no se pueden controlar.

Características del mercado

Internas

❖ *Fortalezas:*

- Calidad en el servicio,
- Trato humano y amable,
- Compromiso con la situación particular de las empresas,
- Soluciones creativas.

❖ *Debilidades:*

- Falta de experiencia en el mercado,
- La brecha generacional entre quienes orientan por experiencia y los que generan metodología de aplicación práctica puede ser vista como sinónimo de falta de resultados.

Externas

❖ *Oportunidades:*

- Los consultores tienen acceso a la certificación bajo la norma CONOCER,
- Cantidad de competidores potenciales es baja,
- Programa de la Secretaría de Economía-FONAES. (Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad)

❖ *Amenazas:*

- Falta de promoción,
- Falta de conocimiento de los empresarios acerca del concepto de consultoría,
- Situación económica actual del país.

4.3 Imagen empresarial- Logotipo



CAfiR: Siglas de la razón social de la empresa **C**onsultoría y **A**sesoría **F**inanciera y **R**egional.

Color Verde: Por naturaleza es un color frío aunque agradable, representa la seriedad e integridad de la empresa.

Las letras en color blanco generan un ambiente de confianza y calidez.

4.4 Marco Jurídico

Una vez que se realizó una revisión de las diversas formas jurídicas en las que se puede ser constituida la empresa, se determinó que la más conveniente con respecto a la estructura organizacional planteada, al número de integrantes y jerarquía, las características fiscales, la aceptación que ella provocara en el mercado, entre otros factores determinantes, la forma jurídica en la que se integrara será bajo el régimen de Sociedad Civil.

La Sociedad Civil, es una organización constituida por dos o más personas las cuales se unen con el objeto de perseguir un objetivo lícito económico.

De acuerdo con el Código Civil para el Estado de México, artículo 7.909, la sociedad civil se constituye mediante un contrato por el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderadamente económico, que no constituya una especulación comercial, mediante la aportación de sus bienes o industria, o de ambos, para dividir entre si las ganancias y pérdidas.

Este tipo de sociedad goza de personalidad jurídica; por lo que puede obligarse, celebrar contratos, comparecer a juicio, actuar en el ámbito jurídico, etc., sujetándose a lo que dispongan sus estados sociales y a lo que sea necesario para el cumplimiento de su finalidad. Cabe mencionar que como toda asociación, la integración de la sociedad civil debe prolongarse en el tiempo, es decir, no debe ser puramente transitoria su existencia.

El contrato de la sociedad deberá contener (Art. 7.914 CCEM):

- Los nombre, domicilio, edad y estado civil de los socios;
- La razón social;
- El objeto;
- El importe de capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir;

- El inventario y avalúo de los bienes que aporten, en su caso, los socios; con los documentos que comprueben su propiedad, y con las formalidades, que en su caso, requiera la ley para la transformación de esos bienes;
- El domicilio social;
- La duración;
- Las reglas aplicables a la administración;
- Los estatutos sociales.

Requisitos

- Deben integrarla dos o más personas, las que recibirán el nombre de socios.
- Los socios deben realizar aportaciones, las cuales pueden ser en bienes.
- Los bienes que aporten los socios se consideran aportados en propiedad y por consiguiente la sociedad podrá hacer uso de ellos, disfrutar de lo que produzcan, venderlos, etc., a menos que se señale que lo que se va a transmitir es únicamente el uso y/o goce del bien aportado sin transmitir la propiedad.
- La sociedad debe perseguir un fin común lícito y preponderadamente económico sin que constituya una especulación comercial.

Derechos y Obligaciones de los socios

Derechos:

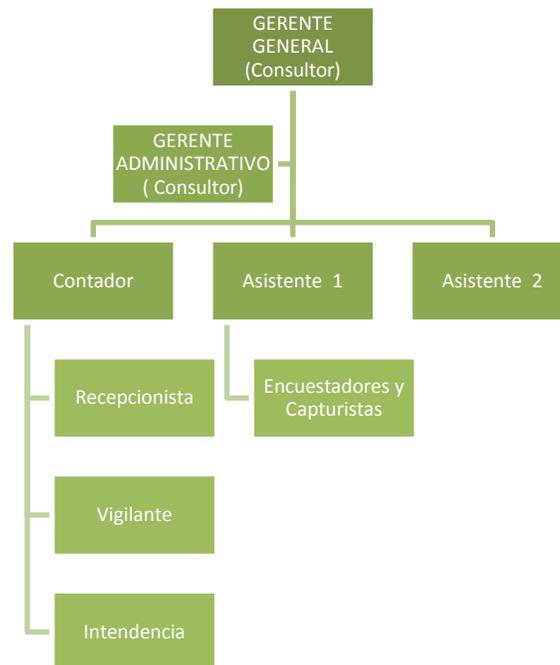
- Derecho de voz y voto, o sea la facultad de opinar en las decisiones de los órganos de la sociedad, a menos que la decisión incumba directamente a dicho socio, a su cónyuge o a algún familiar cercano;
- Derecho de formar parte de la administración de la sociedad cuando hayan sido designados expresamente para ese fin o cuando no se hayan precisado las personas que deban administrar.
- Derecho de vigilar el estado de los negocios de la sociedad, mismo que implica el poder revisar cualquier documento de la sociedad, y a que se le brindan cuentas siempre y cuando lo pida la mayoría;

- Los socios no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento unánime de los demás; y sin él tampoco pueden admitirse nuevos socios; salvo pacto en contrario, en uno y otro caso.

Obligaciones:

- Deben aportar los bienes o prestar los servicios a los que se comprometieron
- Administrar la sociedad cuando hayan sido designados como administradores de la misma;
- No entorpecer las gestiones de los administradores de la sociedad;
- Deben contribuir proporcionalmente al pago de las pérdidas de la sociedad.

4.5 Organigrama



Fuente: Elaboración propia con información del proyecto.

Reglamento Interno

- El personal de cada área, habrá de presentarse puntualmente a trabajar.
- Se deberá portar el uniforme completo.
- No fumar dentro de los espacios de trabajo.
- Por ningún motivo se podrá cubrir otra área de trabajo, sin autorización previa del gerente.
- El personal podrá solicitar permiso para faltar a sus labores, en caso de emergencia; justificando por escrito a su jefe inmediato.
- Se deberá reponer toda falta a laborar, en algún otro día hábil; el cual será asignado por su jefe inmediato.
- No podrán ingerir alimentos al momento de realizar su trabajo.

4.6 Análisis de puestos

El análisis de puestos se constituye como un ejercicio de valoración de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en un puesto en particular y permite establecer en sus requerimientos; con lo que las empresas contribuyen a alcanzar un clima organizacional óptimo. La técnica de análisis de puestos es, por tanto, un instrumento de utilidad primordial para las organizaciones, ya que presenta ventajas para la selección de personal, la capacitación y entrenamiento y las estructuras salariales. (Valenzuela & Ortiz Pacheco, 2004)

Perfil de puesto

Gerente General:

Descripción genérica del puesto: **Lic. en Economía o afín a ésta.**

Dirige, coordina, vigila y controla el funcionamiento general de la empresa, el desarrollo de los programas y objetivos de ésta, suscribiendo los actos administrativos y contratos que para tales fines deban celebrarse, además de rendir periódicamente informes de gestión y ejecutar sus decisiones. Además de desempeñar sus labores como consultor, revisor e instructor de los casos específicos de clientes.

Descripción específica del puesto:

1. Representar a la sociedad y administrar su patrimonio.
2. Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de los miembros que la integran.
3. Manejar los asuntos y operaciones de la sociedad, tanto los externos como los concernientes a su actividad interna.
4. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad.
5. Delegar funciones en asuntos específicos.
6. Decidir sobre los reglamentos comerciales, financieros, técnicos y administrativos de la sociedad.
7. Presentar anualmente y en forma oportuna los estados financieros obligatorios o pertinentes, junto con un informe general de gestión que se refiera a la marcha de los negocios sociales durante el ejercicio inmediatamente anterior, las innovaciones introducidas y aquellas por implementarse en el futuro para el cabal cumplimiento del Objeto Social, los acontecimientos importantes acontecidos, la evolución previsible de la sociedad.
8. Asignar las funciones y requisitos para el desempeño de los cargos y establecer los sistemas de remuneración.

Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 35 años

- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Mínima de 3 años en el manejo de personal, estrategias administrativas, en la administración de una empresa con giro de consultoría y asesoría.

Habilidades personales:

- Proactivo
- Trabajo bajo presión
- Organizado
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Habilidad de comunicación

Gerente Administrativo:

Descripción genérica del puesto: ***Lic. en Economía o afín a ésta.***

Dirige, coordina y controla el funcionamiento administrativo de la empresa, el desarrollo y vigilancia de los cursos así como la atención personal de las consultorías integrales, además de rendir periódicamente informes de gestión y ejecutar sus decisiones.

Descripción específica del puesto:

1. Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones de los miembros que la integran la empresa.
2. Dirigir y coordinar los cursos tanto financieros como regionales que ofrece la empresa
3. .Celebrar y firmar los contratos con los ayuntamientos y empresas que soliciten los servicios.
4. Contratar las personas que deban desempeñar los empleos creados de acuerdo con las necesidades de la compañía y, resolver sobre sus renuncias y dirigir las relaciones laborales.

5. Delegar funciones en asuntos específicos.

Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 35 años
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Mínima de 3 años en el manejo de personal, estrategias administrativas, en la administración de una empresa con giro de consultoría y asesoría.

Habilidades personales:

- Proactivo
- Trabajo bajo presión
- Organizado
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Habilidad de comunicación

Contador:

Descripción genérica del puesto: ***Lic. en Contaduría.***

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Descripción específica del puesto:

1. Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
2. Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
3. Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
4. Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
5. Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
6. Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
7. Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
8. Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
9. Elabora comprobantes de los movimientos contables.
10. Analiza los diversos movimientos de los registros contables.

Perfil del puesto: Sexo: Indistinto

- Edad: 25 a 45 años
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Mínima de 3 años en el manejo de personal, estrategias administrativas, en la contabilidad.

Habilidades personales:

- Proactivo
- Trabajo bajo presión
- Organizado
- Liderazgo

Repcionista:

Descripción genérica del puesto: *Carrera técnica en administración o a fina esta.*

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la unidad, operando una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la empresa.

Descripción específica del puesto:

1. Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
2. Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
3. Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
4. Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
5. Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
6. Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.
7. Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.
8. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
9. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
10. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Perfil del puesto:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 20 a 45 años
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Mínima de 3 años en el manejo de recepción.

Habilidades personales:

- Proactivo
- Trabajo bajo presión
- Organizado
- Liderazgo

Como colorario, se estableció que el régimen bajo el cual trabajará la empresa será de una sociedad civil con fines lucrativos, de la misma manera también se definen los rasgos distintivos de la empresa así como las condiciones administrativas que darán pie al buen funcionamiento de la misma, como el análisis FODA del cual se logró identificar que si bien existen circunstancias que afectan a éstas mismas que pueden ser controladas y corregidas desde el interior de la empresa existen otras como la situación económica actual que no pueden ser manipuladas y que se manifiestan como una amenaza para la empresa. También se formularon algunos otros elementos como el organigrama, el reglamento interno de la empresa y el perfil de puesto permitirá tener una idea general de las características que se deben tomar en cuenta para la selección y contratación de personal, misma que se realizará una vez que se compruebe que el proyecto es rentable y demuestre que cumple con las características necesarias para ser aprobado, por lo dicho, es necesario realizar una serie de proyecciones y estimaciones que lo demuestren.

V. ESTUDIO FINANCIERO

La evaluación financiera se precisa como la parte más importante y definitoria de la implementación del proyecto, ya que es la parte del análisis donde se refleja de forma fría la factibilidad del proyecto que se pretende realizar, con el análisis de los siguientes conceptos se podrá definir si la puesta en marcha de la consultoría realmente es rentable o no.

5.1 Inversión fija

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Cuadro 8. Inversión Inicial

| Concepto | Cantidad | Costo Unitario | Costo total | Proveedor |
|------------------------------|----------|----------------|--------------|--------------------|
| Activos fijos tangibles | | | | |
| Equipo de oficina | | | | |
| Computadora | 4 | \$17,999.00 | \$71,996.00 | Office Depot |
| Computadora portátil | 2 | \$20,999.00 | \$41,998.00 | Office Depot |
| Librero | 3 | \$1,049.25 | \$3,147.75 | Office Depot |
| Escritorio | 2 | \$5,549.25 | \$11,098.50 | Office Depot |
| Sillas de oficina | 2 | \$1,999.00 | \$3,998.00 | Office Depot |
| Sala de estar | 1 | \$27,500.00 | \$27,500.00 | "Hermanos Vazquez" |
| Mesa de centro | 1 | \$6,500.00 | \$6,500.00 | "Hermanos Vazquez" |
| Artículos decorativos | 5 | \$400.00 | \$2,000.00 | Artesanías Metepec |
| Cafetera | 2 | \$800.00 | \$1,600.00 | Sam's Club® |
| Mesa de reunión | 1 | \$3,459.00 | \$3,459.00 | Office Depot |
| Sillas para mesa de reunión | 15 | \$400.00 | \$6,000.00 | Office Depot |
| Pintarrón | 2 | \$500.00 | \$1,000.00 | Office Depot |
| Mesas de trabajo | 6 | \$500.00 | \$3,000.00 | Office Depot |
| Sillas para mesas de trabajo | 12 | \$300.00 | \$3,600.00 | Office Depot |
| Artículos de papelería | | | \$12,435.00 | Office Depot |
| Cañón | 1 | \$8,000.00 | \$8,000.00 | Office Depot |
| Bienes intangibles | | | | |
| Registros legales | 1 | | \$25,000.00 | |
| Registro de marca | 1 | | \$2,493 | |
| Costos Iniciales Totales | | | \$232,332.25 | |

Fuente: Elaboración propia con información de cotizaciones.

El equipo que se requiere de base para iniciar operaciones nos arroja un monto total de \$ 232,332.25, dicha cantidad deberá ser aportada por los socios de la empresa para su puesta en marcha.

5.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo está representado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Cuadro 9. Capital de trabajo, cotización mensual.

| Concepto | Cantidad | Costo Unitario | Costo total | Proveedor |
|---------------------------------|------------|----------------|-------------|----------------------------------|
| Gastos Operativos | | | | |
| Gastos de ventas | | | | |
| Tazas | 4 Paquetes | \$98.50 | \$394.00 | Sam's Club® |
| Platos | 4 Paquetes | \$78.50 | \$314.00 | Sam's Club® |
| Sobres de té | 4 Paquetes | \$79.90 | \$319.60 | Sam's Club® |
| Café de grano | 4 Bolsas | \$90.00 | \$360.00 | Sam's Club® |
| Azúcar | 6 Kg | \$12.00 | \$72.00 | Sam's Club® |
| Galletas | 10 Cajas | \$37.80 | \$378.00 | Sam's Club® |
| Cucharas | 1 Paquetes | \$97.90 | \$97.90 | Sam's Club® |
| Servilletas | 1 Paquetes | \$104.99 | \$104.99 | Sam's Club® |
| Artículos de limpieza | - | - | \$250.00 | Sam's Club® |
| Gatos Administrativos | | | | |
| Sueldos y Salarios ⁵ | Mensual | | \$29,000.00 | |
| Viaticos | Mensual | | \$6,000.00 | |
| Oficina | Mensual | \$7,000.00 | \$7,000.00 | |
| Agua | Mensual | \$52.00 | \$52.00 | Agua y Saneamiento |
| Luz | Mensual | \$200.00 | \$400.00 | Comisión Federal de Electricidad |
| Teléfono | Mensual | \$600.00 | \$600.00 | Telmex |
| Internet | Mensual | \$300.00 | \$300.00 | Telmex |
| Total capital de trabajo | | | \$45,642.49 | |

Fuente: Elaboración propia con información de cotizaciones.

⁵ Los sueldos y salarios referidos pertenecen solo al personal contratado, ya que, los socios capitalistas no cobrarán un sueldo, por consiguiente, sus beneficios estarán reflejados en las ganancias netas de la empresa.

5.3 Utilidad y costos por servicio

Es necesario precisar el costo y utilidad que se obtendrá de cada uno de los servicios que ofertará la empresa ya que cada uno cuenta con actividades propias por lo cual no sería correcto generalizar los costos y los precios ya que cada uno cuenta con características diferentes, por ello en el siguiente cuadro se muestra las especificaciones de los costes de cada uno de los servicios.

Cuadro 10. Cursos de Capacitación

| Concepto | Costo total |
|---|-------------|
| Ventas (PxQ) Precio Unitario | \$15,000.00 |
| Costos por servicio | |
| Papelería y consumibles informáticos | \$900.00 |
| Viáticos | \$1,500.00 |
| Luz | \$100.00 |
| Teléfono | \$500.00 |
| Coffe Break | \$200.00 |
| Total de Costos | \$3,200.00 |
| Utilidad (Ventas – Costos) | \$11,800.00 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

Cuadro 11. Asesoría Especializada

| Concepto | Costo total |
|---|-------------|
| Ventas (PxQ) Precio Unitario | \$15,000.00 |
| Costos por servicio | |
| Papelería y consumibles informáticos | \$900.00 |
| Viáticos | \$1,600.00 |
| Luz | \$200.00 |
| Teléfono | \$600.00 |
| Coffe Break | \$200.00 |
| Total de Costos | \$3,500.00 |
| Utilidad (Ventas – Costos) | \$11,500.00 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

Cuadro 12. Consultoría Integral

| Concepto | Costo total |
|---|-------------|
| Ventas (PxQ) Precio Unitario | \$32,000.00 |
| Costos por servicio | |
| Papelería y consumibles informáticos | \$3,000.00 |
| Viáticos | \$3,000.00 |
| Luz | \$300.00 |
| Teléfono | \$1,000.00 |
| Coffe Break | \$1,000.00 |
| Total de Costos | \$8,300.00 |
| Utilidad (Ventas – Costos) | \$23,700.00 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

5.4 Presupuesto de ventas

Cuadro 13. Promedio de horas por servicio precio por hora y por servicio

| SERVICIO | PROMEDIO DE HORAS POR SERVICIO | PRECIO POR HORA | PRECIO POR SERVICIO |
|---|--------------------------------|-----------------|---------------------|
| Cursos de Capacitación Financiera y Regional | 50 horas | \$400.00 | \$15,000.00 |
| Asesoría especializada | 30 horas | \$500.00 | \$15,000.00 |
| Consultoría integral | 80 horas | \$400.00 | \$32,000.00 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

Considerando una capacidad total de 640 horas por mes, de acuerdo a nuestra plantilla de personal (cuatro consultores por ocho horas diarias cada uno), se requiere iniciar con una capacidad de operación del 33% de nuestra capacidad total, es decir, 210 horas por mes, e ir incrementando nuestro niveles en aproximadamente un periodo de 12 meses, con lo que a mediano plazo se prevé alcanzar nuestra capacidad total.

Proyección de ventas y costos

En el siguiente cuadro se muestran los ingresos mensuales totales obtenidos en la proyección de ventas durante un periodo de 12 meses calendarizados a partir de la puesta en marcha del proyecto. (Ver anexo 3)

Cuadro 14. Proyección de ventas mensual de acuerdo con las actividades diarias

| Mes | Ingreso |
|--------|-------------|
| Mes 1 | |
| Mes 2 | \$114,000 |
| Mes 3 | \$132,000 |
| Mes 4 | \$114,000 |
| Mes 5 | \$114,800 |
| Mes 6 | \$139,200 |
| Mes 7 | \$126,000 |
| Mes 8 | \$146,000 |
| Mes 9 | \$138,000 |
| Mes 10 | \$146,000 |
| Mes 11 | \$126,000 |
| Mes 12 | \$158,000 |
| Anual | \$1,454,000 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

De la misma manera que se elaboró una proyección de ventas se construyó una proyección de costos diarios durante un periodo de 12 meses (Ver anexo 4) del cual se presenta un resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Proyección de los costos mensuales.

| Mes | Costos totales mensuales |
|--------|--------------------------|
| Mes 1 | \$28,880 |
| Mes 2 | \$56,240 |
| Mes 3 | \$65,120 |
| Mes 4 | \$69,160 |
| Mes 5 | \$59,880 |
| Mes 6 | \$72,120 |
| Mes 7 | \$62,160 |
| Mes 8 | \$75,760 |
| Mes 9 | \$68,080 |
| Mes 10 | \$75,760 |
| Mes 11 | \$62,160 |
| Mes 12 | \$81,680 |
| Anual | \$777,000 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

De acuerdo con los datos presentados en los cuadros 14 y 15 de una proyección diaria anual esto con una capacidad del 33% con lo que es posible realizar una proyección anual en un periodo de tres años, periodo que permite alcanzar la capacidad máxima instalada.

Cuadro 16. Proyección de las ventas y costos anuales

| Periodo | Año1 | Año2 | Año3 |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas anuales | \$ 1,454,000.00 | \$ 1,891,154.26 | \$ 2,328,308.52 |
| Costos anuales | \$ 777,000 | \$ 1,033,410.00 | \$ 1,289,820.00 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

5.5 Presupuesto de depreciación

Las tasas de depreciación son aquellos porcentajes de valor perdido que cada activo sufre de manera anual. El costo de los activos decrece en función de estas tasas de depreciación, por lo que año tras año pierden parte de su valor. En este sentido es necesario calcular el porcentaje depreciación de cada uno de los bienes adquiridos al inicio de la inversión esto con la finalidad de calcular en cuanto tiempo se logra recuperar la misma.

Cuadro 17. Tabla de depreciación anual por bien

| Concepto | Cantidad | Costo Unitario | Costo total | % ⁶ | Depreciación anual |
|------------------------------|----------|----------------|-------------|----------------|--------------------|
| Computadora | 4 | \$17,999.00 | \$71,996.00 | 33 | \$23,758.68 |
| Computadora portátil | 2 | \$20,999.00 | \$41,998.00 | 33 | \$13,859.34 |
| Librero | 3 | \$1,049.25 | \$3,147.75 | 10 | \$314.78 |
| Escritorio | 2 | \$5,549.25 | \$11,098.50 | 10 | \$1,109.85 |
| Sillas de oficina | 2 | \$1,999.00 | \$3,998.00 | 10 | \$399.80 |
| Sala de estar | 1 | \$27,500.00 | \$27,500.00 | 10 | \$2,750.00 |
| Mesa de centro | 1 | \$6,500.00 | \$6,500.00 | 10 | \$650.00 |
| Artículos decorativos | 5 | \$400.00 | \$2,000.00 | 10 | \$200.00 |
| Cafetera | 2 | \$800.00 | \$1,600.00 | 10 | \$160.00 |
| Mesa de reunión | 1 | \$3,459.00 | \$3,459.00 | 10 | \$345.90 |
| Sillas para mesa de reunión | 15 | \$400.00 | \$6,000.00 | 10 | \$600.00 |
| Pintarrón | 2 | \$500.00 | \$1,000.00 | 10 | \$100.00 |
| Mesas de trabajo | 6 | \$500.00 | \$3,000.00 | 10 | \$300.00 |
| Sillas para mesas de trabajo | 12 | \$300.00 | \$3,600.00 | 10 | \$360.00 |
| Artículos de papelería | | | \$12,435.00 | 10 | \$1,243.50 |
| Cañón | 1 | \$8,000.00 | \$8,000.00 | 33 | \$2,640.00 |
| Depreciación anual total | | | | | \$48,791.85 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

⁶ El porcentaje de depreciación está determinado de acuerdo con lo establecido por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público a través del Diario Oficial de la federación, el día 15 de Agosto de 2012.

5.6 Estado de resultados

El estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de las operaciones de la empresa para tres periodos a partir del 2015, 2016 y 2017. En el cual se comienza con el ingreso por ventas que corresponde a la cantidad monetaria durante cada periodo. Del que se deduce el costo de producir los bienes vendidos para que finalmente se establezcan las utilidades brutas luego de estas los gastos de operación mismos que incluyen los gastos de comercialización administrativos, así como también la depreciación. Y finalmente se obtienen las utilidades netas después de haber sustraído los impuestos.⁷

Cuadro 18. Estado de resultados por años

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Ingresos por ventas | \$ 1,454,000.00 | \$ 1,891,154.26 | \$ 2,328,308.52 |
| Costos de utilidad | \$777,000 | \$ 1,033,410.00 | \$ 1,289,820.00 |
| Utilidad bruta | \$ 677,000.00 | \$ 857,744.26 | \$ 1,038,488.52 |
| Gastos de operación | \$ 520,224.00 | \$ 520,224.00 | \$ 520,224.00 |
| Utilidad en operación | \$ 156,776.00 | \$ 337,520.26 | \$ 518,264.52 |
| Depreciación | \$48,791.85 | \$48,791.85 | \$48,791.85 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 107,984.15 | \$ 288,728.41 | \$ 469,472.67 |
| ISR 34% | | \$ 98,167.66 | \$ 159,620.71 |
| PTU | | \$ 28,872.84 | \$ 46,947.27 |
| Utilidad neta | \$ 107,984.15 | \$ 161,687.91 | \$ 262,904.70 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

⁷ El Impuesto sobre la renta (ISR) se aplica hasta el segundo año de actividades de acuerdo con lo establecido en los artículos 10, 13, 14, 67, 109 y 119 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Así como la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) que se carga hasta el tercer año de actividades como se establece en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 126.

En el cuadro 18 del estado de resultados para la empresa, se tiene una utilidad neta para el primer año de \$107,984.15, lo que significa que la empresa muestra ganancias desde el primer año de operaciones por lo que es rentable poner en marcha el proyecto.

5.7 Flujo neto de efectivo

Una de las tareas más importantes en la elaboración de presupuesto de gastos de capital es el cálculo de los flujos futuros de capital de los proyectos debido a que este es fundamental para la toma de decisiones que se puedan tomar para definir el futuro de la empresa, ya que solo el efectivo se puede reinvertir en las empresas o pagarse a los accionistas en forma de dividendos.

Cuadro 19. Flujos netos de efectivo

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Utilidad neta | \$ 107,984.15 | \$ 161,687.91 | \$ 262,904.70 |
| Depreciación | \$48,791.85 | \$48,791.85 | \$48,791.85 |
| Flujo neto de efectivo | \$ 156,776.00 | \$ 210,479.76 | \$ 311,696.55 |

Fuente: Elaboración propia con estimaciones y cálculos para la empresa

Los resultados arrojados en el cuadro anterior rebelan la capacidad de pago de la empresa, con lo que se puede obtener la base para el cálculo de los índices que definen la rentabilidad de la empresa.

5.8 Evaluación económica

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento TMAR

$$TMAR = i + f + if$$

Dónde: i = premio al riesgo en este caso es del 10%

$$f = \text{inflación } 4.48\%$$

$$TMAR = 10\% + 4.48\% + (10\% * 4.48\%) = 59.28\%$$

Valor Presente Neto

Es el método más utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación de valor actual de los flujos netos de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa. Para aplicar este enfoque se debió determinar el valor presente de todos los flujos futuros de efectivo que se espere que genere el proyecto y luego sustraer la inversión original. (Baca, 2006)

$$VPN = -P \sum_{t=0}^n \frac{FE_t}{(1+k)^t}$$

$$VPN = -232,332.25 + \frac{\$ 156,776.00}{(1.5928)^1} + \frac{\$ 210,479.76}{(1.5928)^2} + \frac{\$ 311,696.55}{(1.5928)^3} = \$26,193.75^8$$

⁸ Los datos utilizados corresponden al cuadro 19 de los flujos netos de efectivo.

El criterio cuando se utiliza el VPN para efectuar decisiones de aceptación o rechazo es el siguiente: si el valor presente neto es menor a cero el proyecto se rechaza; si el VPN es igual que cero llevar a cabo el proyecto es indiferente y si el VPN es mayor que cero el proyecto deber aceptado.

Bajo este contexto es posible aceptar el proyecto al obtener un VPN de \$26,193.75, lo que significa que la empresa percibirá un rendimiento mayor a su costo de capital.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje. Analíticamente se calcula despejando el tipo de descuento (r) que iguala el VPN a cero.

$$VPN = -P \sum_{t=0}^n \frac{FE_t}{(1+r)^t} = 0$$

Dónde:

P= Inversión inicial

FE= Flujos netos de efectivo

r= Tasa Interna de Retorno TI

$$\$272,905.02 = -232,332.25 + \frac{\$156,776.00}{(1.70)^1} + \frac{\$210,479.76}{(1.70)^2} + \frac{\$311,696.55}{(1.70)^3}$$

$$\$205,506.58 = -232,332.25 + \frac{\$156,776.00}{(1.70)^1} + \frac{\$210,479.76}{(1.70)^2} + \frac{\$311,696.55}{(1.70)^3}$$

Método de interpolación

$$r = \left[\frac{\$232,332.25 - \$231,031.79}{\$233,629.92 - \$231,031.79} \right] (0.68 - 0.69) + 0.69 = 0.68499$$

$$r = 68.5\%$$

Como resultado se puede observar que se tiene una TIR del 68.5%, la cual es mayor que la TMAR= 59.28%, lo que permite determinar que el proyecto es rentable, pues se obtendrán beneficios por el casi 10% considerando la inflación.

Relación Beneficio Costo (B/C)

Es una medida de los beneficios que se obtiene con respecto a los costos que se tienen que realizar. Esta relación debe ser superior a la unidad para que la inversión arroje beneficios netos.

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{B.B.j}{1+i}}{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{Ij}{1+i} + \sum_{j=0}^{j=n} \frac{COj}{1+i}}$$

Dónde:

B.B.= Beneficios Brutos

C.O.= Costos de operación

I= Costos de Inversión

i= Tasa de actualización seleccionada

n: Vida útil del proyecto

$$\frac{B}{C} = \frac{\$3,561,942.98}{\$2,092,266.61} = 1.70243265^9$$

$$\frac{B}{C} = 1.7 > 1$$

Si la relación muestra un resultado igual o mayor que 1 el proyecto deberá aceptarse, es decir, en la relación B/C que se calculó para el proyecto el resultado es 1.7 lo que significa que el proyecto es rentable.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) muestra una situación en la cual la empresa ni gana ni pierde, y se realiza para determinar los niveles más bajos de producción o ventas a los cuales puede funcionar un proyecto sin poner en peligro la viabilidad financiera. Entre más bajo sea el punto de equilibrio mayor es la probabilidad de que este obtenga utilidades y menor el riesgo de que incurra en pérdidas.

Para calcularlo es necesario descomponer los costos en fijos y variables. Los costos fijos permanecen constantes, independientemente del volumen de producción. Los costos variables guardan relación directa con el volumen de producción. Se calcula bajo la siguiente forma:

$$PEQ = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo de venta unitario}}$$

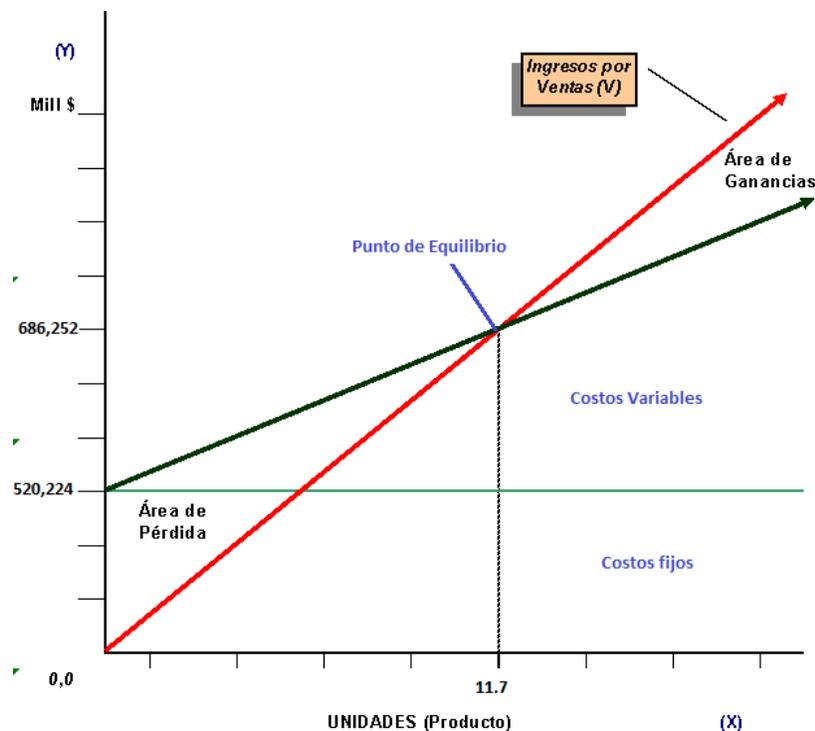
⁹ Los datos fueron obtenidos del estado de resultados y modificados de acuerdo con el proceso requerido por el método.

Con la intención de calcular un PE general se realizó una suma de los precios y costos unitarios de cada uno de los servicios ya que los costos fijos están calculados de manera general, en este sentido se obtiene que:

$$\frac{\$520,224.00}{\$62,000.00 - \$15,000.00} = 11.07$$

Se requiere vender 11.7 servicios, combinados entre los tres diferentes tipos de consultoría, para conseguir un punto en el que la empresa no represente ni pérdidas ni ganancias. Si se multiplica esta cantidad por el precio de venta unitario se obtiene que; es necesario alcanzar un nivel de ingresos de \$686,252.936 mismo que se logra en un periodo de 6.6 meses de acuerdo con las proyecciones diarias del nivel de ingresos de la empresa. (Ver Gráfica 10 y Anexo 3)

Gráfica 10. Punto de Equilibrio



Finalmente, es posible decir que de acuerdo con el punto de equilibrio el proyecto presentado recuperara su inversión en un periodo menor a un año de acuerdo con las proyecciones realizadas por que resulta ser rentable. Adicionalmente se ha comprobado a lo largo del capítulo mediante los métodos presentados; en un primer momento se presentó el monto de inversión requerida de acuerdo con lo requerido por el proyecto de lo cual resulta ser una inversión rentable ya que tanto como el estado de resultados, los flujos netos de efectivo, la TMAR, el VPN, la TIR y la relación B/C mostraron resultados positivos y acertados.

Conclusiones Generales

Desarrollar un proyecto de inversión, implica realizar una serie de métodos y técnicas que permitan conocer, examinar y evaluar una idea que se tenga en mente. En la presente investigación se llevaron a cabo cada uno de estos procesos para determinar si el proyecto es viable, factible y rentable.

En un primer momento se realizó un estudio de mercado en el que se definió que el segmento de mercado al cual debe dirigirse el proyecto es, principalmente, a las microempresas establecidas en la ZMVT y sus alrededores, ya que estas representan un 92% del mismo, además de ello se realizó un análisis de la demanda dentro del que se elaboró un cuestionario mismo que fue aplicado a un total de 471 empresas ubicadas en el municipio de Toluca, esto como una muestra representativa del universo total de empresas existentes y en el cual se obtuvieron resultados que dejan en claro la viabilidad del proyecto ya que en un promedio general más del 50% de la población empresarial acepto necesitar algún tipo de servicio de consultaría y tener el deseo de adquirirlo en algún momento. Por el lado de la oferta el proyecto resulta ser viable ya que no existe un número importante de empresas que impidan la entrada al mercado.

A través del estudio técnico fue posible identificar las condiciones socioeconómicas, geográficas y demográficas de la ubicación en la que se establecerá la empresa con lo que se logró demostrar que el municipio cuenta con las condiciones, recursos y servicios que la empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones. Se determinó también que el tiempo estimado para establecer y comenzar operaciones será de tres meses. Así mismo, en el estudio administrativo se definió la estructura bajo la cual se constituirá la empresa, concluyendo que se registrará como una microempresa bajo el régimen de sociedad civil.

El estudio financiero y económico es, quizá, uno de los estudios más representativos del proyecto por principio se precisa que se requiere un monto total de \$232,332.25 como inversión fija más capital de trabajo.

A partir de esta estimación se realizaron una serie de proyecciones de ventas y costos, para poder elaborar un estado de resultados y en él que se demuestra que desde el primer año de actividades se obtendrá una utilidad positiva de \$ 107,984.15, lo que indica que el proyecto será rentable desde el primer periodo de actividades esto se puede corroborar con el punto de equilibrio que más adelante muestra que la inversión se recupera en un periodo de aproximadamente 6.6 meses cuando se logren vender alrededor de 12 servicios. Sin embargo, esto no es suficiente para comprobar que un proyecto es rentable por ello fue necesario realizar algunas proyecciones más como es el caso del cálculo de la TMAR en la que se consideró una tasa promedio de inflación con proyecciones en un periodo de tres años del 4.48%, por lo dicho, se asegura que los cambios inflacionarios posteriores no afecten los beneficios de la empresa en ese mismo periodo de tiempo, obteniendo un resultado del 59.28%, misma que se utilizó para calcular el VPN que resulto de \$26,193.75 cantidad que es notablemente mayor que cero lo que expresa que la inversión será redituable. Otro de los indicadores que se tomaron en cuenta para comprobar si el proyecto debe ser aceptado es la TIR, esta indica el porcentaje de inversión que regresa a los inversionistas en forma de ganancias en este caso fue del 68.5% lo que sugiere que el proyecto debe ser aceptado, pues como se observa la TIR supera a la TMAR con casi diez puntos porcentuales, es decir, el porcentaje real que se refleja es del casi 10%. Por último se calculó la relación beneficio-costos obteniendo un resultado de 1.7 el cual es mayor a uno lo que refiere que mediante este indicador también es conveniente aceptar el proyecto.

En conclusión, durante todo el documento se comprueba, a través de los diferentes métodos, que la hipótesis planteada; *el proyecto de inversión para la instauración de una empresa de consultoría especializada en planes de negocios y desarrollo regional encaminada a mejorar el bienestar social y económico del Estado de México es viable, factible y rentable*, resulta ser administrativa, financiera y económicamente aceptada. Así como también se logró alcanzar el objetivo general de la investigación que pretendía llevar a cabo una investigación documental y de campo que plateará un proyecto de inversión que permita ofrecer servicios encaminados a mejorar el bienestar social y económico del Estado de México, lo que se comprueba a lo largo de todo el documento ya que al ofrecer

un servicio que ayude a los micro y pequeños empresarios, principalmente, a mejorar las condiciones económico-administrativas de sus empresas se impulsa de manera indirecta el crecimiento económico del Estado por un lado y por el otro el ofertar un servicio que apoye a los municipios a mejorar sus condiciones mediante el desarrollo desde lo local de los mismos también se alcanza el objetivo desde el punto de vista del bienestar social.

Bibliografía

- Anzola, S.(2002) Administración de pequeñas empresas. Mac Graw Hill.
- Asimov, M.(1999). Introducción al proyecto. México. Ed. Hermanos.
- Baca, G.(2006) Formulación y evaluación de proyectos informáticos. Mc Graw Hill.
- Casar, J., Márquez Padilla, C., Marvan , S., Rodriguez G., G., & Ros, J. (1990). La organización industrial en México. Siglo Veintiuno Editores.
- Código Civil para el Estado de México.(2002)
- Código Fiscal de la Federación. (1981). Nuevo Código Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1981 TEXTO VIGENTE última reforma publicada DOF 27-12-2006
- Haime, L. (1995) Planeación financiera en la empresa moderna. Ed. ISEF, cuarta edición.
- Hernadez Orozco, C. (2007). *Analisis Administrativo: Tecnicas y Métodos*. EUNED.
- Hernández, G.(1992). La identificación de los proyectos de inversión. Mc Graw Hill.
- ILPES.(2009) Guía para la presentación de proyectos. Siglo Veintiuno Editores.
- Mendehall, O. (1986) Elementos de muestreo.
- Sapag , N. (2007)Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Mc Graw Hill.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). (2014)
- Valenzuela, B., & Ortiz Pacheco, M. (2004). *Analisis de puestos de trabajo*. Sonora: Mora-Cantúa Editores.
- William, B.(2000). Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw Hill.
- INEGI Censos de población y Vivienda 1970, 2000, 2005y 2010.
- Actas Desde lo Local 2013, TEXTO VIGENTE, 02-2014 http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/inafed_adll_2013_actas
- Resultados definitivos censos económicos 2009, TEXTO VIGENTE, 01-2014 <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/censoseconomicos09.asp>

Anexos

Anexo 1. Número de Empresas registradas por estado y actividad en México para el año 2014

| ESTADO | EMPRESAS | | | |
|---------------------|-----------|----------|-----------|---------|
| | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS | TOTAL |
| Total | 45,054 | 439,405 | 160,502 | 644,961 |
| Distrito Federal | 4,353 | 45,550 | 26,673 | 76,576 |
| Estado De México | 4,586 | 40,732 | 11,829 | 57,147 |
| Jalisco | 4,785 | 30,108 | 14,921 | 49,814 |
| Michoacán | 1,911 | 38,559 | 9,017 | 49,487 |
| Querétaro | 512 | 36,809 | 10,996 | 48,317 |
| Veracruz | 4,553 | 32,935 | 8,668 | 46,156 |
| Guanajuato | 3,622 | 27,789 | 6,042 | 37,453 |
| Chihuahua | 2,963 | 20,943 | 9,313 | 33,219 |
| Yucatán | 1,001 | 21,363 | 5,685 | 28,049 |
| Tamaulipas | 1,066 | 14,126 | 5,432 | 20,624 |
| Puebla | 1,890 | 10,676 | 6,946 | 19,512 |
| Quintana Roo | 998 | 10,040 | 7,182 | 18,220 |
| Coahuila | 991 | 8,517 | 6,297 | 15,805 |
| Nuevo León | 1,346 | 9,412 | 3,862 | 14,620 |
| Zacatecas | 481 | 11,132 | 899 | 12,512 |
| Sinaloa | 947 | 8,952 | 2,061 | 11,960 |
| Hidalgo | 941 | 8,625 | 2,128 | 11,694 |
| Baja California Sur | 115 | 7,807 | 3,619 | 11,541 |
| San Luis Potosí | 281 | 8,519 | 2,019 | 10,819 |
| Nayarit | 238 | 7,111 | 1,575 | 8,924 |
| Baja California | 946 | 5,214 | 2,598 | 8,758 |
| Tlaxcala | 199 | 6,424 | 1,030 | 7,653 |
| Campeche | 737 | 5,133 | 1,524 | 7,394 |
| Tabasco | 1,653 | 3,599 | 1,379 | 6,631 |
| Durango | 433 | 4,371 | 1,685 | 6,489 |
| Sonora | 212 | 4,473 | 1,496 | 6,181 |
| Aguascalientes | 793 | 3,200 | 1,210 | 5,203 |
| Oaxaca | 664 | 1,995 | 1,378 | 4,037 |
| Chiapas | 758 | 1,915 | 1,082 | 3,755 |
| Morelos | 105 | 1,660 | 1,001 | 2,766 |
| Guerrero | 725 | 810 | 538 | 2,073 |
| Colima | 249 | 906 | 417 | 1,572 |

Fuente: Elaboración propia con información del SIEM, 2014

Anexo 2. Cuestionario para el proyecto CAFiR



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Economía

Proyecto de inversión para la constitución de una empresa de servicios de consultoría especializada en planes de negocios y desarrollo regional municipal
Moreno Cerezo Ana Karen

CAFiR

El presente cuestionario se elabora con la finalidad de conocer las condiciones del mercado empresarial, y será implementado con fines exclusivamente académicos por alumnos de la facultad de economía.

1. ¿Cuánto tiempo tiene su negocio establecido en el mercado?
 - 0-1 año
 - 1-3 años
 - Más de 3 años
2. ¿Usted ha solicitado algún tipo de financiamiento?
 - Si
 - No
3. ¿Ha requerido alguna vez de los servicios de un profesional para el desarrollo de su negocio? Si su respuesta es Si pase a la pregunta No. 5
 - Si
 - No
4. ¿Cree que en algún momento requiera de este tipo de servicios?
 - Si
 - No
5. ¿Le gustaría hacer crecer su negocio?
 - Si
 - No
6. ¿Estaría usted dispuesto a invertir en ayuda profesional para el desarrollo de su negocio?
 - Si
 - No



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Economía

Proyecto de inversión para la constitución de una empresa de servicios de consultoría especializada en planes de negocios y desarrollo regional municipal

Moreno Cerezo Ana Karen

7. ¿Cree que para implementar un negocio es necesario contar con conocimientos previos? tales como:

| | Si | No | No sabe |
|-------------------------|----|----|---------|
| Financieros | | | |
| De contabilidad | | | |
| Administrativos | | | |
| De Mercadotecnia | | | |

8. ¿Usted cree que las personas que cuentan con este tipo de conocimientos estén en ventaja con respecto de los que no, al implementar un negocio?

- Si
- No

9. ¿Usted cree que sea necesario contar con un plan de negocio para que este funcione?

- Si
- No

10. ¿Estaría dispuesto a asistir a un curso para aprender a elaborar su propio plan de negocios?

- Si
- No

11. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un curso de este tipo?

- 3500-4000
- 4000-5000
- 5000-5500

Por su atención y comprensión ¡GRACIAS!

Anexo 3. Programa de Ingresos por Servicio "CAFiR"

| Noviembre 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/L | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | |
| Curso 2 | | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/L | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | |
| Asesoría | | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/L | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | |
| Diciembre 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/L | S/L | S/I | S/I | | | S/I | S/L |
| Curso 2 | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/L | S/L | S/I | S/I | | | S/I | S/L |
| Asesoría | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | S/L | S/L | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | S/L |
| Enero 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/L | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I |
| Curso 2 | S/L | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I |
| Asesoría | S/L | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 |
| Febrero 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | | S/L | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | | | |
| Curso 2 | | | S/L | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | | | |
| Asesoría | | | S/L | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | |

| Marzo 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/L | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | \$400 |
| Curso 2 | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/L | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | \$400 |
| Asesoría | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | S/L | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 |
| Abril 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | S/L | S/L | | | \$400 | \$400 | \$800 | \$800 | \$800 | | | \$800 | \$800 | S/I | |
| Curso 2 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | S/L | S/L | | | \$400 | \$400 | \$800 | \$800 | \$800 | | | \$800 | \$800 | S/I | |
| Asesoría | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | S/L | S/L | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | |
| Mayo 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/L | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | |
| Curso 2 | S/L | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | |
| Asesoría | S/L | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | |
| Junio 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | | | S/I | |
| Curso 2 | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | | | S/I | |
| Asesoría | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | |

| Julio 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I |
| Curso 2 | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I |
| Asesoría | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 |
| Agosto 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/I | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | | |
| Curso 2 | S/I | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | | |
| Asesoría | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | |
| Septiembre 2015. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/L | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | |
| Curso 2 | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/L | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | S/I | S/I | S/I | | | S/I | S/I | |
| Asesoría | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | | |
| Octubre 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/I | S/I | S/I | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 |
| Curso 2 | S/I | S/I | S/I | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | \$400 | | | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 | \$800 |
| Asesoría | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | | | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | \$6,000 | |

Fuente: elaboración propia con información del proyecto.

Anexo 4. Programa de Costos por Servicio "CAFiR"

| | | Noviembre 2013. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-----|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|
| | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | S/L | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | |
| Curso 2 | | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | S/L | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | |
| Asesoría | | | | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | | | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | | | S/L | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | | | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | \$920 | | |
| | | Diciembre 2013. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | S/L | S/L | \$300 | \$300 | | | \$300 | S/L |
| Curso 2 | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | S/L | S/L | \$300 | \$300 | | | \$300 | S/L |
| Asesoría | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | S/L | S/L | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | S/L |
| | | Enero 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/L | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | |
| Curso 2 | S/L | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | |
| Asesoría | S/L | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | |
| | | Febrero 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | | S/L | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | |
| Curso 2 | | | S/L | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | |
| Asesoría | | | S/L | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | |

| Marzo 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | S/L | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$640 |
| Curso 2 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | S/L | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$640 |
| Asesoría | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | S/L | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 |
| Abril 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | S/L | S/L | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$300 | |
| Curso 2 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | S/L | S/L | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$300 | |
| Asesoría | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | S/L | S/L | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | |
| Mayo 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | S/L | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | |
| Curso 2 | S/L | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | |
| Asesoría | S/L | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | |
| Junio 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$300 | |
| Curso 2 | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$300 | |
| Asesoría | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | |

| Agosto 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | \$300 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | |
| Curso 2 | \$300 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | |
| Asesoría | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | |
| Septiembre 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | S/L | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | |
| Curso 2 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | S/L | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$300 | \$300 | |
| Asesoría | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | S/L | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | |
| Octubre 2014. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| Curso 1 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 |
| Curso 2 | \$300 | \$300 | \$300 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | | | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 | \$640 |
| Asesoría | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | | | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 | \$2,360 |

Fuente: Elaboración propia con información del proyecto.